

Outubro

2013



A VIVÊNCIA DE STRESSE OCUPACIONAL NA TOMADA DE DECISÃO DURANTE O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

MARTA GONÇALVES MOREIRA DE ALMEIDA SOBRAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA

À FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

DA UNIVERSIDADE DO PORTO EM

PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Universidade do Porto

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A VIVÊNCIA DE STRESSE OCUPACIONAL NA TOMADA DE DECISÃO
DURANTE O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

Marta Gonçalves Moreira de Almeida Sobral

Outubro 2013

Dissertação apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, na área de especialização em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, sob a orientação da Professora Doutora *Filomena Jordão*.

Marta Gonçalves Moreira de Almeida Sobral
Presidente: Doutor Rui Nuno Guedes Serôdio
Arguente: Doutor Hélder Lopo Almeida
Orientadora: Doutora Maria Filomena Jordão
Morais
Classificação: 16 valores

Resumo

No atual enquadramento de crise económica e das consequentes alterações que o mundo do trabalho tem sofrido, torna-se pertinente estudar a vivência do stress ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas. Consideramos que esta instabilidade do mercado de trabalho poderá ter reflexos no desempenho do Técnico de Recursos Humanos neste processo.

Deste modo, propusemo-nos a explorar e descrever a vivência do stress ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, em Técnicos de Recursos Humanos. Para cumprir este objetivo optámos por um estudo de caso simples embutido (Yin, 2009), que pretende responder às seguintes questões de investigação: a) A tomada de decisão no processo de seleção de pessoas é stressante? b) Quais os fatores promotores de stress percebidos pelos técnicos de recursos humanos na tomada de decisão no processo de seleção de pessoas? c) Qual a influência do stress ocupacional na qualidade da decisão no processo de seleção de pessoas? d) Quais as principais consequências do stress? e) Quais as principais estratégias de *coping* utilizadas?

Os resultados indicam que a tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas é vista pelos Técnicos de Recursos Humanos como sendo uma atividade *stressante*, sendo os principais fatores de stress a quantidade de candidaturas, a qualidade da candidatura/adequação do candidato à função, a expectativa irrealista face ao candidato, a necessidade de satisfazer os clientes e a gestão do tempo. As estratégias de *coping* mais utilizadas são de foco nas emoções e as consequências percecionadas são maioritariamente comportamentais/performance.

Consideramos que esta temática deveria continuar a ser explorada pois acreditamos que uma melhor compreensão da relação entre o stress ocupacional e a tomada de decisão é fulcral para o sucesso empresarial e para a futura elaboração de planos de intervenção adequados para fazer face ao stress neste grupo profissional.

Palavras-chave: Stress Ocupacional, Tomada de Decisão, Processo de Seleção de Pessoas, Técnicos de Recursos Humanos.

Abstract

In the current environment of economic crisis and the ensuing changes that the world of work has undergone, it is pertinent to study the experience of occupational stress in decision making during the selection process of people. We believe that this instability of the labor market may be reflected in the performance of Technical Human Resources in this process.

In this way, we proposed ourselves to explore and describe the experience of occupational stress in decision making during the selection process of people in Human Resources Technicians. To accomplish this goal we opted for a embedded simple case study (Yin, 2009), which aims to answer the following research questions: a) Decision-making in the selection of people is stressful? b) What are the factors that promote stress perceived by the technicians of human resources in decision-making in the selection process of people? c) What is the influence of occupational stress on decision quality in the selection of people? d) What are the main consequences of stress? e) What are the main coping strategies used?

The results indicate that the decision-making during the selection process of people, is seen by the Technicians of Human Resources as a stressful activity, being the quantity of applications, the quality of application/ suitability of the candidate function, the unrealistic expectations against the candidate, the need to satisfy customers and the time management the key factors of stress evidenced. Coping strategies are focused on emotions and the consequences perceived are mostly behavioral/performance.

We believe that this issue should continue to be explored because we believe that a better understanding of the relationship between occupational stress and decision-making is central to business success and for the future, be drawn up intervention plans suitable to deal with stress in this professional group.

Key words: Occupational Stress, Decision Making, Selection Process of People, Technicians of Human Resources.

Resumé

Dans le contexte actuel de crise économique et les changements qui en découlent que le monde du travail a subi, il est pertinent d'étudier l'expérience du stress professionnel dans la fabrication au cours du processus de sélection des personnes décision. Nous croyons que cette instabilité du marché du travail peut être reflété dans la performance des techniques des ressources humaines dans ce processus.

Ainsi, nous avons décidé d'explorer et de décrire l'expérience du stress professionnel dans la prise de décision au cours du processus de sélection des personnes en techniciens de ressources humaines. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une étude cas simple intégré (Yin, 2009), qui vise à répondre aux questions de recherche suivantes: a) La prise de décision dans le choix des personnes est stressant? b) Quels sont les facteurs qui favorisent le stress (sources de stress) perçue par les ressources humaines techniques dans la prise de décision dans le choix des gens? c) Quelle est l'influence du stress professionnel sur la qualité de la décision dans la sélection des personnes? d) Quelles sont les principales conséquences? e) Quelles sont les principales stratégies utilisées?

Les résultats indiquent que la décision pendant le processus de sélection des personnes décision, est considéré par Ressources humaines et techniques comme une activité stressante, la quantité de candidature, qualité de candidature/adéquation de la fonction de candidat, des attentes irréalistes contre le candidat, la nécessité de satisfaire les clients et gestion des principaux facteurs de stress évidents de temps. Les stratégies d'adaptation sont axées sur les émotions et les conséquences percecionadas sont pour la plupart comportementale / performance.

Nous pensons que cette question devrait continuer à être explorées parce que nous croyons qu'une meilleure compréhension de la relation entre le stress professionnel et la prise de décision est essentielle à la réussite de l'entreprise et pour l'avenir, établi des plans d'urgence adéquats pour faire face au stress dans ce groupe professionnel.

Mots-clés: Stress au Travail, Prise de Décision, Processus de Sélection de Personnel, Ressources Humaines Techniques.

Agradecimentos

À Professora Filomena Jordão, que me orientou neste longo percurso, pela sua orientação, apoio, simpatia, encorajamento, disponibilidade e por todos os conhecimentos transmitidos.

À minha mãe, pelo amor incondicional, pela educação e valores que me transmitiu, e pela ajuda que me disponibilizou nesta etapa da minha vida. És o meu orgulho.

A todos os participantes desta investigação, peças fundamentais na sua realização.

Ao meu namorado, pelo amor e apoio incondicional ao longo desta caminhada.

Às colegas de mestrado, por todo o apoio prestado.

A todos os meus amigos, obrigada pela compreensão e pela força.

A todos o meu sincero obrigado!

ÍNDICE	Pág.
I. INTRODUÇÃO.....	4
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	6
2.1 Stresse Ocupacional.....	6
2.1.1 Definição do conceito.....	6
2.1.2 Fontes de Stresse Ocupacional e as suas Consequências.....	8
2.1.2.1 Fontes de Stresse Ocupacional.....	8
2.1.2.2 Consequências do Stresse Ocupacional.....	9
2.1.3 Estratégias de Coping.....	9
2.2 Tomada de Decisão no Processo de Seleção de Pessoas.....	10
2.2.1 Tomada de Decisão: definição do conceito.....	10
2.2.2 Processo de Seleção de Pessoas: definição do conceito.....	11
2.2.3 Tomada de Decisão no Processo de Seleção de Pessoas.....	12
2.3 O Técnico de Recursos Humanos.....	13
2.3.1 Caracterização do seu papel organizacional.....	13
2.3.2 Stresse Ocupacional no Técnico de Recursos Humanos.....	14
2.4 Stresse Ocupacional e Tomada de Decisão.....	15
III. ESTUDO EMPÍRICO.....	17
3.1 Objetivos do estudo e Questões de Investigação.....	17
3.2 Método.....	17
3.2.1 Os casos.....	18
3.2.2 Técnica de recolha de dados.....	18
3.2.3 Procedimento.....	19
3.2.4 Técnica de análise da informação.....	20
IV. REDUÇÃO DA INFORMAÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
4.1 Redução da informação.....	21
4.2 Análise das questões de investigação.....	21
4.2.1 A tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas é stressante?.....	21
4.2.2. Quais os fatores promotores de stresse (fontes de stresse) percebidos pelos Técnicos de Recursos Humanos na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas?.....	23
4.2.2.1 Fatores de stresse percebidos na fase de triagem de candidaturas.....	23
4.2.2.2. Fatores de stresse percebidos na fase de entrevista.....	25
4.2.2.3 Fatores de stresse relacionados com o cliente.....	27
4.2.2.4 Fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção.....	29
4.2.3. Qual a influência do stresse ocupacional na qualidade da decisão no processo de seleção de pessoas?.....	30
4.2.4. Quais as principais consequências do stresse vivenciadas pelos Técnicos de Recursos Humanos?.....	32
4.2.5 Quais as principais estratégias de coping utilizadas pelos Técnicos de Recursos Humanos para lidarem com as fontes de stresse?.....	34
V. CONCLUSÕES e REFLEXÕES FINAIS.....	37
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
VII. ANEXOS.....	44

Índice de quadros	Pág.
Quadro 1: Quantidade de verbalizações sobre a percepção do nível de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção.....	22
Quadro 2: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stresse percebidos pelos participantes na fase de triagem de candidaturas.....	23
Quadro 3: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stresse na fase de triagem de candidaturas.....	23
Quadro 4: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stresse percebidos pelos participantes na fase de entrevista.....	25
Quadro 5: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stresse na fase de entrevista.....	26
Quadro 6: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stresse relacionados com o cliente percebidos pelos participantes.....	27
Quadro 7: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stresse relacionados com o cliente.....	28
Quadro 8: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção de pessoas percebidos pelos participantes.....	29
Quadro 9: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção.....	30
Quadro 10: Quantidade de verbalizações sobre o tipo de influência do stresse na qualidade da decisão durante o processo de seleção de pessoas.....	30
Quadro 11: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria tipo de influência do stresse.....	31
Quadro 12: Quantidade de verbalizações sobre as consequências da vivência de stresse vivenciadas pelos participantes.....	32
Quadro 13: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria consequências do stresse.....	33
Quadro 14: Quantidade de verbalizações sobre as estratégias de <i>coping</i> utilizadas pelos participantes.....	35
Quadro 15: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria estratégias de <i>coping</i>	35

Índice de Anexos

Anexo A: Protocolo do Estudo de Caso

Anexo B: Pedido de Colaboração

Anexo C: Declaração de Consentimento Informado

Anexo D: Caracterização da amostra – Tabela Excel

Anexo E: Guião de Entrevista

Anexo F: Perfil biográfico dos participantes

Anexo G: Descrição das categorias geradas

Anexo H: Lista geral das *Free nodes*/Categorias livres

Anexo I: Lista geral das *Tree nodes*/Categorias interligadas

Anexo J: Relatório da perceção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas

Anexo K: Relatório dos fatores de stresse percebidos pelos participantes

Anexo L: Relatório dos fatores de stresse percebidos na fase de triagem de candidaturas

Anexo M: Relatório dos fatores de stresse percebidos na fase de entrevista

Anexo N: Relatório dos fatores de stresse relacionados com o cliente

Anexo O: Relatório dos fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção de pessoas

Anexo P: Relatório do tipo de influência do stresse na qualidade da decisão durante o processo de seleção de pessoas

Anexo Q: Relatório das consequências do stresse ocupacional identificadas pelos participantes

Anexo R: Relatório das estratégias de *coping* identificadas pelos participantes

Anexo S: Declaração de Originalidade

I. INTRODUÇÃO

A crise económica, a política mundial, os avanços tecnológicos e a concorrência, fizeram com que ocorressem várias alterações no mundo do trabalho e nas organizações (Robbins, 1999).

Atualmente, os profissionais têm valores e expectativas diferentes em relação ao trabalho. Os indivíduos estão cada vez mais qualificados, desejando serem tratados com mais justiça e respeito e incentivados a participarem na tomada de decisão organizacional. As exigências do trabalho e as expectativas de desempenho são mais elevadas, dificultando a articulação entre o trabalho e a vida pessoal (Burke & Cooper, 2006) e impondo nos profissionais uma maior pressão que, conseqüentemente, poderá levar à ocorrência de stress, afetando o indivíduo e a organização (Johnson, Brems, Mills, Neal, & Houlihan, 2006; Barhem, 2008).

Para além disso, as organizações estão cada vez mais dinâmicas e competitivas (Robbins, 2004). A concorrência entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento é muito forte, fazendo com que as empresas tenham de apostar mais no conhecimento, exigindo que os profissionais aprendam a atualizem os seus conhecimentos e as suas competências de forma contínua (Burke & Cooper, 2006). De acordo com Robbins (1999) o capital humano de uma organização é uma arma fulcral para a competitividade.

Também as novas tecnologias de informação, nomeadamente a internet, têm modificado as organizações e a natureza do trabalho, criando novas formas de comunicação nas organizações e influenciando estruturas e culturas. Hoje em dia, o indivíduo não necessita de estar fechado no escritório a trabalhar pois as informações podem ser enviadas por *e-mail* em qualquer lugar. É também possível, através da internet, formar e treinar profissionais. Além disto, as novas tecnologias alteraram a avaliação e a seleção dos candidatos. Cada vez mais, as organizações recorrem a testes de avaliação e a questionários *on-line*. (Wallace, 2004).

Todas estas alterações afetaram o papel, a importância e a prática de Gestão de Recursos Humanos, despertando questões e desafios relevantes para a gestão das organizações (Cooper & Burke, 2002; Burke & Cooper, 2004, citados em Burke & Cooper, 2006). A função de Gestão de Recursos Humanos deixou de ser meramente

económica e financeira, passando a ter um sentido mais psicológico e humano (Bentes, Correia & Gomes, 2009). Podemos afirmar que, atualmente, a Gestão de Recursos Humanos é vista como um trunfo competitivo (Bentes et al., 2009) e o Técnico de Recursos Humanos, contribui cada vez mais, de forma direta, para o sucesso das organizações (Legg, 2002).

Perante este cenário e considerando que estas mudanças poderão ter reflexos no desempenho do Técnico de Recursos Humanos, decidimos estudar a vivência do stress ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas.

Mais especificamente, pretendemos (1) perceber se a tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, é stressante, (2) compreender quais os fatores que tornam a tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, stressante, (3) perceber que tipo de influência tem o stress ocupacional na qualidade da decisão, durante o processo de seleção de pessoas, (4) analisar as consequências do stress associado à tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, e por último (5) compreender quais as estratégias utilizadas para lidar com os fatores de stress associados à tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas.

Este trabalho está estruturado em duas partes. A primeira parte é dedicada ao enquadramento teórico do tema, onde aprofundamos os conceitos de stress ocupacional, *coping*, tomada de decisão e processo de seleção de pessoas, fazendo também referência à caracterização do papel organizacional do Técnico de Recursos Humanos. A segunda parte foca o estudo empírico onde descrevemos o método e os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho empírico, assim como fazemos a apresentação e análise dos resultados e a sua discussão.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Stresse Ocupacional

2.1.1 Definição do conceito

O stresse é um termo frequentemente utilizado no nosso quotidiano. Este conceito surge no século XIV (Lazarus & Lazarus, 1994, citado em Kowalski-Trakofler, Vaught & Scharf, s/d), originário da Física (Cunha, Rego, Gomes, Cabral-Cardoso, Marques & Cunha, 2010; Jordão, 2011), da Fisiologia e da Medicina (Jordão, 2011), para definir sofrimento, estreitamento ou adversidade de aflição (Lazarus & Lazarus, 1994, citado em Kowalski-Trakofler et al., s/d).

Diversas investigações sobre esta temática têm sido realizadas ao longo dos últimos anos, existindo por isso várias abordagens (Cooper, Dewe & O’Driscoll 2001). Uma define o stresse como uma resposta fisiológica e psicológica do indivíduo a qualquer estímulo externo. Outras analisam o stresse enquanto estímulo, referindo ser uma força exercida sobre o indivíduo que origina uma reação do organismo. Por último, abordagens mais contemporâneas conceptualizam o stresse como sendo o resultado de uma transação/interação entre o indivíduo e o meio ambiente (Cooper et al., 2001; Cunha et al., 2010).

Contudo, de forma geral, o stresse pode ser entendido como uma reação psicológica e/ou fisiológica, advinda da instável relação entre as exigências e a competência do indivíduo para lidar com elas (Jones & Euske, 1991; Lazarus, 1993; Manshor, Fontaine & Choy, 2003; Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005; Ellis, 2006; Salo & Allwood, 2011; Singh & Dubey, 2011).

As mudanças que as organizações têm sofrido na concetualização do trabalho, devido à globalização, à terciarização do trabalho e aos avanços tecnológicos, vieram enfatizar o conceito de stresse ocupacional (Johnson et al., 2006; Barhem, 2008). O stresse ocupacional pode ser entendido “como um processo em que o indivíduo percebe as demandas do trabalho como estressoras, as quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas” (Paschoal & Tamayo, 2004:46). Portanto, o stresse ocupacional é visto como um fenómeno complexo, com diversas

variáveis interligadas (Beehr, 1998, citado em Paschoal & Tamayo, 2004), que implica elevadas consequências a nível organizacional e individual (Cooper et al., 2001), podendo criar insatisfação no trabalho (Jones & Euske, 1991; Manshor et al., 2003; Hambrick et al., 2005; Singh & Dubey, 2011).

É importante referir que, para o indivíduo considerar um acontecimento como stressante, é necessário que este o perceba e avalie como tal, pois a simples presença de situações que podem ser stressantes num determinado contexto não caracteriza o fenómeno de stress. Isto é, os fatores cognitivos são fulcrais para compreender o processo que ocorre entre os estímulos potencialmente stressantes e as respostas do indivíduo (Lazarus & Folkman, 1984).

Segundo o relatório da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2009), o stress atinge mais de 22% dos trabalhadores da União Europeia, e prevê que o número venha a aumentar no futuro.

No entanto, convém referir que, apesar da maioria dos estudos sobre a temática do stress considerarem apenas os seus efeitos negativos, o stress não tem de ser necessariamente negativo (Wincent & Örtqvist, 2011), podendo ser encarado como um desafio motivador para melhorar o desempenho, de forma a exercer uma pressão no indivíduo que cria um estado de estimulação interna e aumenta o desempenho e a produtividade (Camara, 2010). O stress no trabalho pode ter um efeito positivo no indivíduo, incentivando-o a ultrapassar as situações desafiantes. Porém, se este for intenso e persistente, pode ter consequências negativas para a saúde e bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente, para o funcionamento e sucesso das organizações (Giga, Cooper & Faragher, 2003; Paschoal & Tamayo, 2004).

Deste modo, podemos considerar dois tipos de stress, identificados por Selye (1956, citado em Broadbridge, 2002), o precursor da pesquisa neste campo: o *eustress* ou stress saudável (Broadbridge, 2002), que potencia a produtividade (Wincent & Örtqvist, 2011) e o desempenho, criando um bem-estar individual e organizacional (Broadbridge, 2002) e, o *distress*, o stress que cria tensão, angústia e tem consequências nocivas para o indivíduo e para a organização (Broadbridge, 2002).

2.1.2 Fontes de Stresse Ocupacional e as suas Consequências

2.1.2.1 Fontes de Stresse Ocupacional

São vários os estudos que mencionam as fontes de stresse ocupacional, existindo por isso, várias abordagens, sendo impossível considerar neste estudo todas as perspetivas existentes. Então, por ser um modelo dos mais considerados nas investigações sobre esta temática e por ter uma forte relevância empírica, optamos por abordar as fontes de stresse ocupacional propostas por Cooper e Marshall (1977). Estes autores destacam 6 principais fontes de stresse no trabalho: fontes intrínsecas ao trabalho, papel desempenhado na organização, relações no trabalho, desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacionais e fontes extrínsecas ao trabalho (Cooper & Marshall, 1977).

As fontes intrínsecas ao trabalho contemplam as condições físicas - a iluminação, a temperatura, o ruído e os cheiros do espaço de trabalho - e as características do trabalho - a sobre e subcarga de trabalho, os horários e ritmos de trabalho, as características das tarefas, o trabalho por turnos e a introdução de novas tecnologias (Cooper & Marshall, 1977).

Relativamente ao papel desempenhado na organização, este está relacionado com a ambiguidade de papel, o conflito de papéis e a responsabilidade. Os autores afirmam que quando os objetivos do trabalho, as expectativas dos outros relativamente ao seu papel dentro da organização e as suas responsabilidades na organização não estão claras nem consistentes para o indivíduo – ambiguidade de papel - ou quando este tem de desempenhar determinado papel que não considera como fazendo parte da sua função – conflito de papéis – o indivíduo pode experienciar stresse ocupacional. A responsabilidade que este tem para com os outros e para com a organização pode ser também um fator promotor de stresse. (Cooper & Marshall, 1977). As más relações no trabalho com os colegas, superiores e subordinados também são mencionadas por Cooper e Marshall (1977) como potenciais fontes de stresse ocupacional.

Quanto ao desenvolvimento da carreira, os autores apontam a insegurança no trabalho, as condições de evolução da carreira e a não progressão da carreira como fontes de stresse (Cooper & Marshall, 1977).

As políticas organizacionais, a tomada de decisão e a comunicação organizacional - aspetos relacionados com a estrutura e o clima organizacionais - contribuem também para o stresse no indivíduo (Cooper & Marshall, 1977).

Por último, relativamente às fontes extrínsecas ao trabalho, Cooper e Marshall (1977) consideram como potenciais fontes promotoras de stresse a articulação trabalho-família ou qualquer situação relevante que tenha acontecido na vida do indivíduo, como por exemplo, dificuldades financeiras, divórcio, morte do cônjuge, entre outras.

2.1.2.2 Consequências do Stresse Ocupacional

Milczarek, Schneider e González (2009) referem que as consequências do stresse ocupacional podem ocorrer em três níveis: fisiológico, psicológico e comportamental. As consequências fisiológicas dizem respeito a alterações que ocorrem no organismo, nomeadamente, no sistema nervoso, hormonal, cardiovascular, respiratório, entre outros. As consequências psicológicas englobam emoções negativas como raiva, ansiedade, irritação, depressão e baixa auto-estima. Por fim, as consequências comportamentais estão relacionadas com o decréscimo do desempenho nas tarefas, a dependência de drogas, os acidentes, erros ou faltas ao trabalho (Nelson & Simmons, 2003; Simmons & Nelson, 2007; Milczarek et al., 2009).

Para além das consequências para indivíduo, podemos considerar que o stresse ocupacional também é prejudicial para as organizações. A deterioração da saúde física e mental dos profissionais, causada pelo stresse ocupacional, pode levar à diminuição do desempenho de toda a empresa, através do aumento do absentismo, do aumento da rotatividade de pessoal e do declínio da produtividade, refletindo-se posteriormente nos lucros da organização (Jex, 1998, citado em Paschoal & Tamayo, 2004; Milczarek et al., 2009).

2.1.3 Estratégias de *Coping*

O *coping* é definido por Lazarus e Folkman (1984) como um conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais desenvolvidas pelo indivíduo para lidar com as exigências internas e externas advindas da relação entre o indivíduo e o meio, que são avaliadas como stressantes. Isto é, refere-se a qualquer esforço realizado pelo indivíduo para gerir o stresse, sendo entendido como facilitador na adaptação do indivíduo a uma situação stressante (Holahan & Moos, 1987, citados em Pais-Ribeiro & Rodrigues, 2004).

Assim, as estratégias de *coping* são vistas como ferramentas que ajudam o indivíduo a lidar com situações stressantes (Santos, Pais-Ribeiro & Guimarães, 2003).

Segundo Pais-Ribeiro e Santos (2001), o *coping* é um processo de gestão de situações stressantes que implica mudanças em função de avaliações e reavaliações que o indivíduo faz através da sua relação com o meio. Deste modo, após uma avaliação cognitiva primária, onde o indivíduo avalia se uma potencial situação de stress é relevante para o seu bem-estar, ocorre uma avaliação secundária, na qual o indivíduo avalia os recursos que tem disponíveis para lidar com a situação (Lazarus & Folkman, 1984; Gomes, 2006).

Posto isto, podemos considerar que existem três estratégias de *coping* principais: as estratégias de *coping* focadas no problema e as estratégias de *coping* focadas nas emoções (Lazarus & Folkman, 1984), e ainda as estratégias de *coping* focadas no suporte social (Sarafino, 1997; Serra, 1999, citados em Santos et al., 2003).

As estratégias de *coping* focadas no problema referem-se a esforços do indivíduo para alterar as condições stressantes da situação geradora de mal-estar, através da procura de informações que o possam ajudar a perceber o que é necessário fazer para resolver o problema, ou dirigindo diretamente os seus comportamentos sobre o meio ambiente (Lazarus, 1995, citado em Gomes, 2006).

No que se refere às estratégias de *coping* focadas nas emoções, estas são voltadas para a regulação emocional e têm como objetivo gerir o desconforto decorrente da relação indivíduo-ambiente, através da alteração do significado do que está a acontecer ou que possa vir a acontecer, tendo como exemplos, a negação, o distanciamento e o recurso a pensamentos positivos (Lazarus, 1995, citado em Gomes, 2006).

As estratégias de *coping* focadas no suporte social dizem respeito à procura de cooperação, conselhos, necessidade de escuta, de conforto e de reconhecimento no trabalho (Tap, Costa & Alves, 2005).

2.2 Tomada de Decisão no Processo de Seleção de Pessoas

2.2.1 Tomada de Decisão: definição do conceito

A tomada de decisão é definida como um processo organizacional complexo (Serrano, 2001; Gibson, Donnely & Konopaske, 2003), “multifacetado e onnipresente”

(Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2005:578), pelo qual são pensadas soluções/alternativas para resolver um problema (Daft, 2001, citado em Cunha et al., 2005; Gibson et al., 2003). Por outras palavras, a tomada de decisão é vista como um processo, que implica a identificação e escolha de alternativas que levem ao resultado desejado (Kreitner & Kinicki, 1998).

O processo de tomada de decisão é realizado em 6 fases sequenciais, que podem ser revistas a qualquer momento: identificação e diagnóstico do problema, desenvolvimento de alternativas para solucionar o problema, avaliação das alternativas, escolha da(s) alternativa(s) mais adequada(s), implementação da decisão, controlo e avaliação da decisão tomada (Kowalski-Trakofler et al., s/d; Serrano, 2001; Gibson et al., 2003; Cunha et al., 2005).

Os estudos apontam que as decisões têm um impacto maior quando são tomadas por indivíduos em posições de liderança, com fortes responsabilidades organizacionais ao nível do capital humano e da própria organização (Ussem, Cook & Sutton, 2005).

Para concluir, é fulcral salientar que o indivíduo tem mais facilidade em tomar decisões baseadas em procedimentos específicos para problemas que acontecem frequentemente – denominadas decisões programadas - do que tomar decisões que envolvem elementos racionais, emoções fortes, lembranças anteriores e um contexto complexo e impreciso – denominadas decisões não programadas (Gibson et al., 2003; Cunha et al., 2005).

2.2.2 Processo de Seleção de Pessoas: definição do conceito

O processo de seleção de pessoas pode ser definido como um processo onde são realizadas avaliações das características dos candidatos tendo em vista a sua contratação (Boxall & Purcell, 2008, Breaugh & Starke, 2000, citados em Sutherland & Wöcke, 2011), isto é, visa escolher, dentre todos os candidatos recrutados, aquele/s que são mais adequados para preencherem determinado cargo ou competências pretendidas pela organização, de forma a manter ou a aumentar o desempenho dos trabalhadores e a eficácia da organização (Chiavenato, 2004). Deste modo, considera-se que o processo de seleção deve ser flexível, hábil, participativo e descentralizado (Chiavenato, 2004), implicando o ajuste entre pessoas e funções (Cunha et al., 2010).

A literatura menciona que, na seleção de pessoas, a avaliação e análise das características pessoais do candidato são fulcrais para que o Técnico de Recursos Humanos adeque da melhor forma possível o candidato ao cargo a preencher (Mazon & Trevizan, 2000). Outro elemento com bastante importância no processo de seleção de pessoas é a aquisição de informação acerca do cargo a ser preenchido ou das competências pretendidas pela organização. O Técnico de Recursos Humanos deve aceder às informações acerca do cargo a ser preenchido através da descrição e análise do cargo, da técnica dos incidentes críticos, da requisição de pessoa e da análise do cargo no mercado. Caso não seja possível obter informações sobre o cargo através das alternativas anteriores, deve realizar-se uma previsão aproximada dos requisitos e das características do cargo (Chiavenato, 2004).

Assim sendo, o processo de seleção é realizado em 5 fases contínuas: triagem das candidaturas (triagem a partir das exigências da função, da idade, da formação e da experiência, que vai eliminar cerca de 90% dos candidatos), realização de questionários, realização de entrevista, realização de testes e tomada de decisão (Peretti, 2001).

2.2.3 Tomada de Decisão no Processo de Seleção de Pessoas

O processo de seleção de pessoas é considerado um processo decisório. De acordo com Peretti (2001) e Born e Scholarios (2005) existem três momentos de decisão no processo de seleção de pessoas. O primeiro momento acontece na fase de triagem de candidaturas, na qual o Técnico de Recursos Humanos faz a avaliação inicial dos currículos e, dentre todas as candidaturas, tem de escolher as que considera enquadrarem-se melhor no perfil pretendido. O segundo momento ocorre depois da fase de triagem de candidaturas e implica que o Técnico de Recursos Humanos decida sobre o modo como vai recolher informações acerca dos candidatos (através de questionários, testes ou entrevistas). Por último, o terceiro momento é a decisão de aceitar ou rejeitar o candidato (Peretti, 2001; Born & Scholarios, 2005).

É relevante salientar que as organizações diferem quanto à forma como elaboram o processo de seleção. Enquanto umas organizações optam por um processo de seleção mais rápido e sem grandes custos, outras ponderam bastante e levam mais tempo para tomarem a melhor decisão possível (Mazon & Trevizan, 2000). Geralmente, uma má escolha do candidato ocorre devido à discrepância de expectativas que existem entre o candidato e a pessoa que seleciona (Blenkinsopp & Zdunczyk, 2005, citados em Sutherland & Wöcke,

2011). Podemos considerar que, uma má decisão no processo de seleção de pessoas têm custos elevados para o candidato assim como para a organização (Manzoni & Barsoux, 1998) podendo custar até cinco vezes o salário do empregado (Jackson & Schuler, 2003, citados em Sutherland & Wöcke, 2011). Deste modo, quando erros derivados da tomada de decisão no processo de seleção são detetados, deve-se realizar um “feedback de desenvolvimento, um redesign de trabalho, reafectação, demissão ou rescisão por mútuo acordo” (Dale, 2003, citado em Sutherland & Wöcke, 2011:25).

2.3 O Técnico de Recursos Humanos

2.3.1 Caracterização do seu papel organizacional

De acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões (CPP/2010) e a O*NET Online, a profissão de Técnico de Recursos Humanos é designada como Especialista em Recursos Humanos. Nesta designação, inclui-se também analista de profissões, consultor de carreiras profissionais, analista de postos de trabalho, consultor em orientação profissional e especialista em colocação externa de recursos humanos (CPP, 2010; O*NET Online).

A esta categoria profissional são atribuídas as seguintes tarefas (CPP, 2010; O*NET Online): *aconselhamento e execução de todas as atividades relacionadas com a política de recursos humanos*, nomeadamente recrutamento, seleção, colocação, avaliação de desempenho, transferências, promoções, formação, despedimentos, indemnizações e outras; *informação aos candidatos ao emprego* das especificidades, tais como dever e responsabilidade, remuneração, benefícios, horários, condições de trabalho e oportunidades de promoção; *elaboração e atualização de documentos de recursos humanos*, tais como organogramas, manuais de funcionários ou diretrizes; *interpretação e apresentação aos funcionários das políticas de recursos humanos*, procedimentos, leis, normas ou regulamentos; *preparação de informação profissional ou trabalho em sistemas de classificação de Profissões*; *estudo e aconselhamento* sobre oportunidades de emprego, escolhas de carreiras e necessidades de formação e *abordagem de questões relacionadas com alegações de assédios, reclamações de trabalho ou outras preocupações dos funcionários*.

O exercício desta profissão exige determinadas competências, nomeadamente: escuta ativa; pensamento crítico, utilizando o raciocínio lógico na abordagem dos problemas; boa comunicação escrita e oral; capacidade de julgamento e tomada de decisão, considerando sempre os custos e benefícios das suas ações; percepção social, no sentido de estar atento às reações dos outros e entender por que eles reagem de determinada maneira; aprendizagem ativa, para compreender as implicações de novas informações para as atuais e futuras resoluções de problemas (CPP, 2010; O*NET Online).

2.3.2 Stresse Ocupacional no Técnico de Recursos Humanos

Várias pesquisas têm sido desenvolvidas, ao longo dos últimos 30 anos, no âmbito do Stresse Ocupacional em diversos profissionais, por exemplo, em Gestores Financeiros (Carneiro, 2012), em Gestores de Recursos Humanos (Cruz, 2010), em Professores (Carvalho, 2009), Operadores de Call-Center (Esteves, 2010) mas, em Técnicos de Recursos Humanos, a investigação é ainda escassa (Legg, 2002).

De forma a responder às novas exigências do mundo de trabalho, nomeadamente às pressões económicas e da sociedade, às exigências sociais, às influências políticas e aos avanços tecnológicos, a Gestão de Recursos Humanos tem passado por algumas mudanças, alterando assim a importância do papel do Técnico de Recursos Humanos. Cada vez mais, o Técnico de Recursos Humanos contribui diretamente para o sucesso das organizações. Considera-se que esta mudança na importância do papel pode contribuir para o aumento de stresse nesta profissão (Legg, 2002).

Legg (2002) refere também que a ambiguidade de papéis e valores e o conflito de papéis podem ser consideradas fontes de stresse na função de Técnico de Recursos Humanos. A definição e orientação de objetivos inadequadas, a ambiguidade entre os valores pessoais e os valores organizacionais, e a necessidade do Técnico de Recursos Humanos atender tanto às exigências da organização como às dos trabalhadores podem fazer com que estes profissionais vivenciem níveis de stresse elevados (Legg, 2002).

Também o ambiente de trabalho moderno que se vive atualmente leva a que a sobrecarga de papel seja uma fonte potenciadora de stresse no Técnico de Recursos Humanos (Legg, 2002).

Por último, o facto de as organizações estarem voltadas para o empreendedorismo e inovação, exigindo aos Técnicos de Recursos Humanos que sejam mais empreendedores e

criativos pode contribuir para o aumento de stresse nestes profissionais (Legg, 2002). Na sua investigação, Legg (2002) apurou que os Técnicos de Recursos Humanos que eram mais orientados para o empreendedorismo, inovação e a criatividade apresentavam maiores níveis de stresse ocupacional do que os técnicos cuja orientação é técnica e funcional.

Assim sendo, em grande parte das organizações, espera-se que o Técnico de Recursos Humanos tenha conhecimentos e aplique soluções para questões relacionadas com o stresse ocupacional. É fulcral que ele esteja em condições de compreender as suas próprias fontes de stresse e tomar medidas para lidar com elas quando necessário, pois, se o Técnico de Recursos Humanos compreender o seu próprio stresse, está em melhores condições para compreender o stresse dos outros, e, portanto, está mais capaz para fornecer orientações relacionadas com o stresse ocupacional, aos trabalhadores e à organização (Legg, 2002).

2.4 Stresse Ocupacional e Tomada de Decisão

A influência do Stresse Ocupacional na Tomada de Decisão é uma temática pouco estudada (Allwood & Salo, 2012), não existindo muita informação sobre as decisões serem afetadas por situações stressantes e sobre a forma em que a decisão é influenciada por ambientes de stresse (Kowalski-Trakofler, et al., s/d). De acordo com Hammond (2000, citado em Ganster, 2005), isto deve-se ao facto de existirem inúmeros tipos de tarefas de decisão e diferentes conceptualizações de stresse, fazendo com que não se possam tirar muitas conclusões acerca da influência do stresse ocupacional na tomada de decisão.

As abordagens mencionadas na literatura sobre a relação entre o stresse e a tomada de decisão são contraditórias (Allwood & Salo, 2012). Alguns estudos referem que o stresse ocupacional influencia a tomada de decisão, mas essa influência não condiciona negativamente a qualidade da mesma (Ganster, 2005; Selart & Johansen, 2010; Kowalski-Trakofler, s/d). Contrariamente, existem estudos que concluem que o stresse influencia de forma negativa a qualidade da tomada de decisão (Janis & Mann, 1977; Finucane, Alhakami, Slovic, & Johnson, 2000; Gilbert, 2002; citados em Ussem, Cook & Sutton, 2005).

Deste modo, no contexto da tomada de decisão, o stresse ocupacional faz com que o indivíduo diminua a capacidade de reunir informações e de utilizar a memória de trabalho (Selart & Johansen, 2010), a perceção do ambiente e o foco atencional sobre a

informação disponível, levando ao estreitamento do processo de decisão, o que leva o indivíduo a considerar menos alternativas para tomar uma decisão (Kowalski-Trakofler et al., s/d). Contudo, o estreitamento do processo de decisão, pode ser benéfico, conduzindo o indivíduo a criar atalhos mentais (Hambrick et al., 2005) e a adotar uma forma mais simples para processar as informações que o podem auxiliar na concentração para tomar a melhor decisão possível em situações difíceis (Kowalski-Trakofler et al., s/d; Ganster, 2005).

No entanto, contrariamente ao exposto, as investigações de Janis e Mann, Finucane, Alhakami, Slovic, e Johnson e Gilbert (1977; 2000; 2002, citados em Ussem, Cook & Sutton, 2005) referem que os indivíduos que experienciam stresse, sob a forma de pressões temporais ou sobrecarga de trabalho, são mais propensos a tomarem decisões com menos qualidade, devido à resistência que o stresse lhes impõe para procurarem informações pertinentes para a melhor tomada de decisão possível.

Posto isto, devido à escassa literatura nesta área e de forma a contribuir para o desenvolvimento de perspetivas mais claras e consistentes, consideramos ser de extrema importância a realização de estudos mais aprofundados sobre a influência do stresse ocupacional na tomada de decisão.

III. ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Objetivos do estudo e Questões de Investigação

O objetivo geral deste estudo foi explorar e descrever a vivência do stresse ocupacional na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, em Técnicos de Recursos Humanos.

Sendo assim, procuramos responder às seguintes questões de investigação:

- a) A tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas é stressante?
- b) Quais os fatores promotores de stresse (fontes de stresse) percebidos pelos Técnicos de Recursos Humanos na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas?
- c) Qual a influência do stresse ocupacional na qualidade da decisão no processo de seleção de pessoas?
- d) Quais as principais consequências do stresse vivenciado pelos Técnicos de Recursos Humanos?
- e) Quais as principais estratégias de *coping* utilizadas pelos Técnicos de Recursos Humanos para lidarem com as fontes de stresse.

3.2 Método

Considerando que o fenómeno a ser estudado encontra-se num contexto da vida real e o nosso objetivo é descrevê-lo e explorá-lo, o método de estudo de caso simples embutido (Yin, 2009) parece-nos ser o mais adequado visto que, o estudo de caso consiste numa investigação em profundidade de um fenómeno dentro do contexto onde este ocorre e onde os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros (Yin, 2009).

Este estudo terá um enfoque qualitativo, não-experimental, transversal, e será do tipo exploratório e descritivo (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006; Yin, 2009). Não-experimental, devido a não termos realizado uma manipulação de variáveis e transversal visto que os dados serão recolhidos e analisados num único momento do tempo (Sampieri et al., 2006). Exploratório devido à falta de informação sobre a vivência do stresse ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas e, por fim, descritivo pois desejámos realizar uma descrição, a mais aprofundada possível, sobre a

vivência do stress ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas em Técnicos de Recursos Humanos.

Foi elaborado o Protocolo do Estudo de Caso (cf. Anexo A), antes de iniciar a fase de recolha de informação e que teve como objetivo organizar todos os procedimentos e elementos relevantes nesta fase.

3.2.1 Os casos

Neste estudo participaram 8 Técnicos de Recursos Humanos, escolhidos numa base de conveniência.

Após um primeiro contacto mais informal, os Técnicos de Recursos Humanos foram posteriormente contactados formalmente via *e-mail*, onde lhes foi apresentado o objetivo e um breve enquadramento teórico do estudo (cf. Anexo B), acompanhado da respetiva Declaração de Consentimento Informado (cf. Anexo C).

Por questões de confidencialidade e anonimato, os participantes (P) neste estudo serão denominados respetivamente P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8. Os participantes possuem idades compreendidas entre os 28 e os 59 anos, sendo 5 do género feminino e 3 do género masculino. Relativamente às habilitações académicas, 3 possuem licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, 1 possui licenciatura em Direito e 4 possuem licenciatura em Psicologia, sendo que 2 destes têm Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho. A antiguidade na função de Técnico de Recursos Humanos situa-se entre os 3 e os 35 anos. O tempo de experiência na seleção de pessoas é compreendido entre os 2 e os 33 anos (cf. Anexo D).

Salientamos que dos 8 casos, 6 exercem funções em empresas de consultoria de recursos humanos, e apenas 2 exercem funções de Técnico de Recursos Humanos em empresas de grandes dimensões.

3.2.2 Técnica de recolha de dados

De acordo com os objetivos e o enfoque do nosso estudo, a técnica de recolha de dados escolhida foi a entrevista, visto que esta é considerada a melhor técnica de recolha de dados qualitativos (Sampieri et al., 2006).

As entrevistas foram do tipo semiestruturadas e realizadas com base num guião de entrevista previamente elaborado (cf. Anexo E) (Sampieri et al., 2006). Este guião estava dividido em três partes principais: uma primeira parte onde foi explicado aos participantes o objetivo do estudo. Uma segunda parte onde foram consideradas um conjunto de questões diretas relacionadas com os dados biográficos, para que fosse possível traçar um perfil biográfico de todos os participantes (cf. Anexo F). E por fim, uma terceira parte constituída por um pequeno texto sobre as fases de tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas e por questões abertas que pretendiam explorar o stress percebido na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, os principais fatores de stress associados à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, a influência do stress na qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, as consequências físicas, psicológicas e comportamentais do stress associado à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, bem como as estratégias de *coping* utilizadas para lidar com os fatores de stress mencionados anteriormente.

3.2.3 Procedimento

Após a construção da última versão do guião de entrevista, realizamos uma entrevista piloto com o objetivo de testar o instrumento e de detetar possíveis erros (Cassel & Symon, 2004). O participante da entrevista piloto é do género feminino, tem 32 anos e exerce funções de Técnico de Recursos Humanos há 9 anos. A entrevista piloto permitiu-nos concluir que o instrumento focava o que era pretendido, de forma a ir ao encontro do objetivo da investigação, não tendo sido necessário fazer qualquer alteração ao guião de entrevista previamente elaborado.

Considerando que o “*setting*” onde se realiza a entrevista é bastante relevante para a validade da mesma (Sampieri et al., 2006) tivemos a preocupação em realizar as entrevistas nos locais de trabalho dos participantes. Das 8 entrevistas feitas, apenas 1 não foi realizada no local de trabalho do participante, por razões profissionais. As entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos, foram realizadas entre Março e Abril de 2013, sendo áudio-gravadas com o consentimento de todos os participantes (Sampieri et al., 2006) e posteriormente transcritas.

3.2.4 Técnica de análise da informação

Após o término da recolha da informação, demos início à fase de análise dos dados, recorrendo à análise de conteúdo (Bardin, 1977; Sampieri et al., 2006). A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977:38). Esta técnica de investigação é a mais adequada para o nosso estudo pois permite-nos fazer uma descrição e uma interpretação objetiva e organizada do conteúdo das entrevistas (Barelson, s/d, citado em Bardin, 1977).

Terminada a transcrição de todas as entrevistas, realizamos uma leitura flutuante de toda a informação, como sugere Bardin (1977), o que nos permitiu uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das entrevistas. Ao mesmo tempo, realizamos um levantamento das temáticas mais focadas pelos participantes.

Todas as entrevistas foram inseridas no *software* de análise qualitativa QSR NVivo10, onde foi possível realizar a categorização e a codificação das informações recolhidas e já previamente analisadas.

Na categorização, realizamos uma classificação de unidades de registo que são agrupadas sobre um título genérico e definidas e de acordo com as características comuns dessas unidades. Por sua vez, na codificação, realizamos um processo de transformação e associação das informações recolhidas e analisadas às categorias previamente construídas (Bardin, 1977).

A fim de testar a validade do sistema de categorias foi partilhado com outra investigadora 25% do material a codificar (2 entrevistas) bem como o sistema de categorias. Depois da segunda investigadora codificar as duas entrevistas foi realizada a *coding comparison query* a fim de avaliar o grau de concordância entre as codificações das duas investigadoras. A percentagem média de concordância na primeira entrevista foi de 97,47%. Na segunda entrevista, a percentagem média de concordância foi de 97,86%.

IV. REDUÇÃO DA INFORMAÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentaremos a redução, análise e discussão da informação obtida com o presente estudo empírico. Para uma melhor compreensão dos dados obtidos, bem como o seu enquadramento na dissertação, apresentaremos os resultados de acordo com as questões de investigação enunciadas, discutindo-os logo após a apresentação dos resultados referentes a cada uma das questões.

4.1 Redução da informação

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada através da codificação ou seja, o processo através do qual as características do conteúdo de uma mensagem são decompostas em unidades que nos permitem uma análise e descrição mais precisa dos nossos dados (Sampieri et al., 2006). Esta codificação foi o tratamento da informação escolhido, o que implicou a criação de um conjunto de categorias (Bardin, 1977), tendo-nos baseado nos temas das questões de investigação e no guião de entrevista para desenhar e conceber estas categorias.

Desta forma, obtivemos um sistema de 39 categorias (cf. Anexo G), sendo 5 categorias livres designadas *free nodes* (cf. Anexo H) e 34 categorias interligadas, designadas *tree nodes* (cf. Anexo I). Dentro destas últimas, 5 são categorias “mães” e 29 categorias “filhas”. As categorias “mães” estão relacionadas com a: *Perceção de stresse, os Fatores de Stresse, o Tipo de Influência do Stresse, as Consequências do Stress e as Estratégias de Coping*. As *free nodes* ou categorias livres não vão ser objeto de análise no presente estudo por não responderem às questões de investigação por nós colocadas.

4.2 Análise das questões de investigação

4.2.1 A tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas é stressante?

De uma forma geral, o nosso objetivo com a presente questão de investigação, foi perceber qual a perceção que os participantes têm em relação ao stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas e, para isso, questionámos os Técnicos de

Recursos Humanos se consideravam a tomada de decisão stressante durante o processo de seleção de pessoas. Reunimos as referências dadas pelos participantes no quadro que se apresenta de seguida.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos (%)
Não stressante	0	1	0	0	1	0	1	0	3	37,5%
Stressante	1	0	1	2	0	1	0	1	6	62,5%

Quadro 1: Quantidade de verbalizações sobre a percepção do nível de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção

De acordo com o quadro apresentado, verifica-se que 5 dos 8 participantes, P1, P3, P4, P6 e P8 consideraram a tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas como *stressante*. Os outros 3 participantes, P2, P5 e P7, consideraram a tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas como *não stressante* (cf. Anexo J).

Discussão

Após a análise dos resultados acima apresentados, podemos considerar que a tomada de decisão durante o processo de seleção, é stressante para os Técnicos de Recursos Humanos. Por exemplo, o participante P6 refere: “*sim, sem dúvida que é stressante porque não há receitas para pessoas*”.

Não existindo suporte teórico sobre a relação entre o stresse ocupacional e a tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, os resultados vão ao encontro da literatura que refere a profissão de Técnico de Recursos Humanos como sendo stressante (Legg, 2002).

4.2.2. Quais os fatores promotores de stresse (fontes de stresse) percebidos pelos Técnicos de Recursos Humanos na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas?

Apesar de existir alguma investigação sobre os fatores de stresse na função de Técnico de Recursos Humanos (Legg, 2002), ainda não há qualquer suporte científico relacionado com os fatores de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção, impossibilitando-nos de seguir um modelo ou comparar os nossos resultados com outros estudos.

Em termos gerais, pela análise dos resultados (cf. Anexo K), verificamos que existiram 63 verbalizações referentes aos fatores de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas. A categoria que mais se destaca é *fatores de stresse percebidos na fase de entrevista* com 18 verbalizações, seguida pela categoria *fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção* com 16 verbalizações e por fim *fatores de stresse percebidos na fase de triagem de candidaturas* e *fatores de stresse relacionados com o cliente*, ambas com 13 verbalizações. Passamos a descrever pormenorizadamente os resultados obtidos em cada uma das categorias mencionadas.

4.2.2.1 Fatores de stresse percebidos na fase de triagem de candidaturas

Para melhor compreensão da informação, nesta e nas categorias seguintes, começamos por apresentar um quadro com o número de verbalizações dos participantes sobre a temática em causa, seguido de um quadro com alguns excertos das verbalizações destes, que nos auxiliam na análise e discussão dos resultados.

No Quadro 2, apresentamos o número de verbalizações dos participantes relativamente aos fatores de stresse percebidos na fase de triagem de candidaturas.

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos
Na fase de triagem de candidaturas	Quantidade de candidaturas	0	0	0	1	2	3	0	1	7	4
	Qualidade da candidatura/ Adequação do candidato à função	0	0	0	3	0	1	1	1	6	4
Total		0	0	0	4	2	5	1	2	13	5

Quadro 2: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stresse percebidos pelos participantes na fase de triagem de candidaturas

Reunimos algumas verbalizações dos participantes, constantes na totalidade no Anexo L, que ilustram os fatores de stresse dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 2).

Quantidade de candidaturas	<p>“A triagem, sem dúvida que é algo stressante, no sentido de termos um número elevado de desempregados o que obviamente aumenta o número de candidaturas.”P6</p> <p>“Na fase de triagem, eu acho que a pressão pode ser “tenho 1000 currículos, socorro, preciso de triar isto rapidamente!”P8</p>
Qualidade da candidatura/ Adequação do candidato à função	<p>“...dessas muitas candidaturas, poucas na realidade correspondem ao perfil pretendido e as poucas que correspondem ao perfil pretendido, ainda menos têm qualidade.”P4</p> <p>“Esse sim é o stresse negativo da função, de nós não conseguirmos chegar aos resultados porque não temos candidatos válidos para aquele cliente.”P7</p>

Quadro 3: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stresse na triagem de candidaturas

Discussão

Através da análise dos resultados, consideramos que as diferenças entre os fatores de stresse *quantidade de candidaturas* e *qualidade da candidatura/adequação do candidato à função* não são acentuadas. A subcategoria *quantidade de candidaturas* tem 7 verbalizações e a subcategoria *qualidade da candidatura/adequação do candidato à função* tem 6 verbalizações, sendo ambas mencionadas por 4 participantes.

Podemos considerar que para os participantes P1, P2 e P3, a tomada de decisão durante o processo de seleção, na fase de triagem de candidaturas, não é stressante, visto não terem evidenciado fatores de stress inerentes a esta fase.

4.2.2.2. Fatores de stress percebidos na fase de entrevista

No Quadro 4, apresentamos o número de verbalizações dos participantes relativamente aos fatores de stress percebidos na fase de entrevista.

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos
Na fase de entrevista	Expetativa irrealista face ao candidato	1	0	0	1	0	3	0	0	5	3
	Entrevistas a técnicos muito especializados	4	0	0	0	0	0	0	0	4	1
	Exclusão do candidato	0	1	0	4	0	0	0	0	5	2
	Incumprimentos/ Imprevistos do candidato	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
	Perceção do impacto de uma má decisão na vida do candidato	0	0	0	2	0	0	0	1	3	2
Total		5	1	0	7	0	7	0	1	21	5

Quadro 4: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stress percebidos pelos participantes na fase de entrevista

Reunimos algumas verbalizações dos participantes, constantes na totalidade no Anexo M, que ilustram os fatores de stress dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 4).

Expetativa irrealista face ao candidato	<p>“...nós gerámos algumas expetativas sobre eles que depois quando temos um primeiro contacto sem ser telefónico, acabamos por ter as nossas frustrações, portanto, acabam por corresponder nem sempre àquilo que estamos à espera.”P4</p> <p>“...um currículo não é uma fotografia exata do que é o candidato a nível profissional, muitas vezes temos agradáveis surpresas mas na maior parte temos desagradáveis surpresas porque os candidatos parecem algo e depois vamos a ver em contexto de entrevista ou a nível de comportamento e falta algo.”P6</p>
Entrevistas a técnicos muito especializados	<p>“Quando são entrevistas mais técnicas e quando abrangem áreas que estão fora do meu contexto, a ansiedade pode ser um dos fatores, a ansiedade misturada com algum nervosismo, e de que forma é que eu vou iniciar a entrevista e de que forma é que a vou conduzir.”P1</p> <p>“...para mim, esse tipo de perfis são um bocadinho mais stressantes, porque eu estou numa posição não de segurança mas de alguma insegurança face ao candidato.”P1</p>
Exclusão do candidato	<p>“...quando transmitimos a informação às pessoas, em particular quando a informação não é positiva nós não sabemos qual vai ser a reação das pessoas e por aí já há alguma ansiedade.”P4</p> <p>“Obviamente todos nós gostamos de dar boas notícias, mas dar notícias menos boas é sempre a parte mais difícil.”P4</p>
Incumprimentos / Imprevistos do candidato	<p>“Eu diria que toda a fase de entrevista até à decisão final seria sempre stressante porque pode ocorrer algum evento na vida do candidato, seja pessoal ou profissional, que altera a disponibilidade do mesmo.”P6</p>
Perceção do impacto de uma má decisão na vida do candidato	<p>“...isso acaba por gerar alguma ansiedade porque por mais que façamos um bom trabalho, por mais que tentamos reduzir todas as variáveis, há sempre uma variável que nós não conseguimos controlar que é o fator humano.”P4</p> <p>“Numa fase inicial foi stressante, mais por perceber o impacto de uma decisão nossa mal calculada tinha na vida da pessoa ou tem na vida da pessoa.”P8</p>

Quadro 5: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stresse na fase de entrevista

Discussão

Nesta categoria, verificamos que o fator de stresse que mais se destaca é a *expectativa irrealista face ao cliente*, com 5 verbalizações, sendo mencionado por 3 participantes.

Os fatores de stresse que menos se evidenciam são as *entrevistas a técnicos muito especializados* e os *incumprimentos/imprevistos do candidato*, sendo mencionados apenas por 1 participante.

Podemos considerar que para os participantes P3, P5 e P7, a fase de entrevista, não é stressante, visto não terem evidenciado fatores de stresse inerentes a esta fase.

4.2.2.3 Fatores de stresse relacionados com o cliente

No Quadro 6, apresentamos o número de verbalizações dos participantes relativamente aos fatores de stresse relacionados com o cliente.

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos
Relacionados com o cliente	Má definição do perfil do candidato pretendido	0	2	0	1	0	0	0	0	3	2
	Necessidade de satisfazer o cliente	0	0	1	3	0	1	1	0	6	4
	Anulação/Desistência do pedido de recrutamento e seleção por parte do cliente	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
	Tomada de decisão por parte do cliente dentro do <i>timing</i> adequado	0	0	0	1	0	0	1	0	2	2
	Expectativa do cliente face ao candidato	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Total		0	2	1	6	0	1	3	0	13	5

Quadro 6: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stresse relacionados com o cliente percebidos pelos participantes

Reunimos algumas verbalizações dos participantes, constantes na totalidade no Anexo N, que ilustram os fatores de stresse dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 6).

Má definição do perfil do candidato pretendido	<p>“...quando nós não temos o perfil exato do candidato é complicado.”P2</p> <p>“...o perfil que é definido hoje em dia pelos clientes também é algo complexo...”P4</p>
Necessidade de satisfazer o cliente	<p>“...se eu não encontrar ninguém que venha a satisfazer o meu cliente, naturalmente que aí pode resultar o stresse.”P3</p> <p>“Muitas vezes o stresse vem associado à satisfação do cliente.”P4</p>
Anulação/Desistência do pedido de recrutamento e seleção por parte do cliente	<p>“Às vezes investimos tanto num projeto, temos a certeza que se vai concretizar e por algum motivo não se concretiza. Ou porque o cliente desiste e diz que já colocou alguém internamente ou porque já não pretende contratar ninguém e nós já investimos tanto o nosso tempo a elaborar propostas à procura de profissionais e chegamos ao fim e afinal o cliente não quer ninguém. Isso gera-nos alguma frustração e por consequência gera-nos algum stresse.”P4</p>
Tomada de decisão por parte do cliente dentro do <i>timing</i> adequado	<p>“...se o cliente vai tomar a decisão dentro do timing.”P4</p> <p>“O maior stresse está no tempo de decisão da parte do cliente.”P7</p>
Expectativa do cliente face ao candidato	<p>“O stresse está, neste momento ao nível da consultoria, em o cliente depois de entrevistar os candidatos, esses candidatos irem de encontro às perspetivas deles.”P7</p>

Quadro 7: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stresse relacionados com o cliente

Discussão

Através da análise do Quadro 6, sem dúvida que a *necessidade de satisfazer o cliente* é o fator de stresse que mais se destaca, com 6 verbalizações, sendo mencionado por 4 participantes.

A *anulação/desistência do pedido de recrutamento e seleção por parte do cliente* e a *expectativa do cliente face ao candidato* são os fatores de stresse menos evidenciados, sendo referidos apenas por 1 participante.

Os participantes P1, P5 e P8 não mencionaram qualquer fator de stresse relacionado com o cliente.

4.2.2.4 Fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção

No Quadro 8, apresentamos o número de verbalizações dos participantes relativamente aos fatores de stresse transversais a todo o processo.

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos
Transversais a todo o processo	Cumprimento dos objetivos da organização	0	0	0	2	0	0	3	0	5	2
	Dúvidas face ao candidato	0	0	0	4	0	0	0	0	4	1
	Gestão do tempo	1	1	0	0	2	1	1	1	7	6
Total		1	1	0	6	2	1	4	1	16	7

Quadro 8: Quantidade de verbalizações sobre os fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção de pessoas percebidos pelos participantes

Reunimos algumas verbalizações dos participantes, constantes na totalidade no Anexo O, que ilustram os fatores de stresse dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 8).

Cumprimento dos objetivos da organização	<p>“E há ansiedade associada a isso porque temos objetivos a cumprir.”P4</p> <p>“...a atividade em que cria mais stress é o objetivo de faturação que nós temos mensalmente e em que nós só faturamos com a admissão do candidato.”P7</p>
Dúvidas face ao candidato	<p>“Eu acho que o stress chega depois quando temos algumas dúvidas sobre a pessoa que avaliamos.”P4.</p>
Gestão do tempo	<p>“O maior stress acontece na conjugação de todas essas etapas, ou seja, na gestão do tempo.”P7</p> <p>“...a maior pressão é sempre o tempo porque temos de fazer tudo bastante rápido.”P8</p>

Quadro 9: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria fatores de stress transversais a todo o processo de seleção

Discussão

Através da análise dos resultados, consideramos que a *gestão do tempo* é o fator de stress que mais se destaca, com 7 verbalizações, sendo mencionado por 6 participantes.

As *dúvidas face ao candidato* são o fator de stress menos evidenciado, sendo mencionado apenas por 1 participante.

O participante P3 não referiu qualquer fator de stress nesta categoria.

4.2.3. Qual a influência do stress ocupacional na qualidade da decisão no processo de seleção de pessoas?

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos (%)
Influência Positiva	0	0	0	4	0	0	0	0	4	12,5%
Influência Negativa	3	3	1	0	1	1	1	1	11	87,5%

Quadro 10: Quantidade de verbalizações sobre o tipo de influência do stress na qualidade da decisão durante o processo de seleção de pessoas

Reunimos algumas verbalizações dos participantes, constantes na totalidade no Anexo P, que ilustram os fatores de stresse dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 10).

Influência positiva	“...portanto, neste momento, o stresse no meu caso é positivo aquando a tomada de decisão, portanto ajuda-me a fazer uma avaliação objetiva daquilo que quero, daquilo que preciso, e dos candidatos também. Portanto, no meu caso acaba por ser positivo.”P4
Influência negativa	“...pode levar-nos muitas vezes a tomar decisões erradas.”P1 “Quanto mais stressandos nós estivermos mais dificuldade temos em decidir de forma imparcial.”P8

Quadro 11: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria tipo de influência do stresse

Discussão

Através da análise dos resultados (cf. Anexo P), consideramos que o stresse ocupacional influencia de forma negativa a qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas.

Dos 8 participantes do estudo, apenas um participante, o P4, mencionou que o stresse ocupacional tinha uma influência positiva na qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, afirmando que o stresse *“impulsiona-me a trabalhar de uma forma mais focalizada, mais rápida e com bons resultados”*. Podemos afirmar que o P4 vivencia *eustress* (Selye, 1956/1976, citado em Nelson & Simmons, 2003), considerado o stresse positivo que motiva o indivíduo a enfrentar as exigências e pressões do trabalho (Giga et al., 2003; Nelson & Simmons, 2003; Simmons & Nelson, 2007).

Contudo, de forma geral, estes resultados coincidem com os resultados encontrados por Janis e Mann, Finucane, Alhakami, Slovic, e Johnson e Gilbert (1977; 2000; 2002, citados em Ussem, Cook & Sutton, 2005). Os autores concluíram que o stresse pode condicionar a qualidade da tomada de decisão, levando o indivíduo a tomar decisões de qualidade inferior devido ao facto destes ponderarem menos alternativas (Janis & Mann,

1077; Finucane, Alhakami, Slovic, & Johnson, 2000; Gilbert (2002, citados em Ussem, Cook & Sutton, 2005).

4.2.4. Quais as principais consequências do stresse vivenciadas pelos Técnicos de Recursos Humanos?

Na categoria consequências do stresse, foram tidas em consideração 3 subcategorias principais: *as consequências físicas, as psicológicas e as comportamentais/performance*, referidas num total de 28 verbalizações.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos
Físicas	1	2	0	2	0	3	0	2	10	5
Psicológicas	3	1	0	0	0	1	0	1	6	4
Comportamentais/ Performance	2	2	0	3	0	1	2	2	12	6
Total	6	5	0	5	0	5	2	5	28	6

Quadro 12: Quantidade de verbalizações sobre as consequências da vivência de stresse vivenciadas pelos participantes

Reunimos algumas verbalizações dos participantes, constantes na totalidade no Anexo Q, que ilustram os fatores de stresse dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 12).

Físicas	<p>“Tenho náuseas, dores de cabeça, vou cansada para casa.”P2</p> <p>“...obviamente chego ao fim do dia mais cansada ou com menos energias.”P3</p>
Psicológicas	<p>“...níveis de ansiedade/nervosismo algo elevados.”P1</p> <p>“...o nível de tolerância baixa drasticamente, não temos tanta paciência para filhos, namorados e pais como deveríamos ter...”P6</p>
Comportamentais/ Performance	<p>“E ao nível da qualidade do trabalho, eu acho que quando temos muito stresse perde-se a qualidade do trabalho, a qualidade dos relatórios enviados para o cliente pode diminuir.”P6</p> <p>“...não detetamos que essa pessoa até realmente tem as competências que queremos e não avançamos com essa pessoa para o processo seguinte.”P7</p>

Quadro 13: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria *consequências do stresse*

Discussão

As consequências do stresse ocupacional podem ocorrer em três níveis: fisiológico, psicológico e comportamental (Milczarek et al., 2009). Neste estudo, as consequências psicológicas foram as menos referidas (4 subcasos), sendo dado mais ênfase às comportamentais/performance (6 subcasos).

Através das verbalizações dos participantes do nosso estudo, destacamos como principais consequências físicas da vivência do stresse: as “dores de cabeça” (P1 e P2), as “náuseas” (P2), o “cansaço, desgaste e falta de energias” (P2 e P4), as “olheiras” (P6), as “perturbações de sono” (P6), a “dor de estômago e tensão” (P8), indo os presentes resultados ao encontro do estudo de Cooper e Marshall (1977), no qual as dores de cabeça, as dores de estômago ou as perturbações de sono são identificadas como principais consequências.

No que diz respeito às consequências a nível psicológico, os participantes desta investigação vivenciam “níveis de ansiedade/nervosismo muito elevados” (P1 e P8), ficando “muito emotivos” (P2) e “mais nervosos” (P8), “não há tanta paciência” (P1) e “o nível de tolerância baixa drasticamente, não temos tanta paciência para filhos, namorados e pais como deveríamos ter” (P6), sendo estes resultados consistentes com os

resultados identificados por outros autores (Cooper & Marshall, 1977; Milczarek et al., 2009).

Por último, ao nível das consequências comportamentais/performance, os participantes referem que o stress faz com que o candidato que *“eu posso escolher pode não ser um candidato válido”* (P2); *“o meu rendimento não vai ser dos melhores”* e eu *“não vou estar tão focalizada nas tarefas”* (P4); *“quando temos muito stress perde-se a qualidade do trabalho, a qualidade dos relatórios enviados para o cliente pode diminuir”* (P6); *“não estarmos tão concentrados naquela pessoa”* e *“não detetamos que essa pessoa até realmente tem as competências que queremos e não avançamos com essa pessoa para o processo seguinte”* (P7), indo estes resultados ao encontro da investigação desenvolvida por Milczarek e colegas (2009), a qual refere que a diminuição da produtividade e da capacidade para desenvolver atividades são consequências do stress ao nível comportamental.

Salientamos que 2 participantes, P3 e P5 não mencionaram consequências do stress. Verificamos que P3 e P5 são os participantes que exercem a função de Técnico de Recursos Humanos há mais anos. Poderia ser relevante num próximo estudo validar se existe alguma relação entre a antiguidade na função, as consequências do stress e as estratégias de *coping* utilizadas pelos Técnico de Recursos Humanos pois, o facto destes profissionais estarem há mais tempo na função, poderá ter-lhes permitido desenvolverem estratégias de *coping* mais eficazes para lidarem com o stress ocupacional.

4.2.5 Quais as principais estratégias de coping utilizadas pelos Técnicos de Recursos Humanos para lidarem com as fontes de stress?

Na categoria estratégias de *coping*, foram tidas em consideração 3 subcategorias principais: estratégias de *coping* focadas nas emoções, estratégias de *coping* focadas no problema e estratégias de *coping* focadas no suporte social, que resultaram num total de 33 verbalizações.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total de verbalizações	Total de casos
Focadas nas emoções	5	4	1	4	0	4	0	5	23	6
Focadas no problema	0	0	5	0	2	0	2	0	9	3
Focadas no suporte social	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Total	5	4	6	4	2	4	2	6	33	8

Quadro 14: Quantidade de verbalizações sobre as estratégias de *coping* utilizadas pelos participantes

Reunimos algumas verbalizações dos participantes, constantes na totalidade no Anexo R, que ilustram os fatores de stresse dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 14).

Focadas nas emoções	<p>“...fugir um pouco daquilo em que estou envolvido, para poder respirar, para a cabeça acalmar um pouco e depois quando voltar poder avançar novamente.”P1</p> <p>“Acabo por refletir bem as minhas atitudes para tentar gerir muito bem as minhas emoções.”P4</p>
Focadas no problema	<p>“Foco-me no problema até resolvê-lo.”P3</p> <p>“Tento é não deixar que a pressão me disperse.”P5</p>
Focadas no suporte social	<p>“...posso partilhar eventualmente um processo de recrutamento e seleção com o qual estou preocupada.”P8</p>

Quadro 15: Exemplos de verbalizações proferidas pelos participantes, codificadas na categoria estratégias de *coping*

Discussão

As estratégias de *coping* que mais ressaltam são as estratégias de *coping* focadas nas emoções.

Relativamente às estratégias de *coping* focadas nas emoções, podemos considerar que estes resultados vão ao encontro dos estudos que revelam que, para lidar com o stresse, é frequente o uso de estratégias de *coping* como a supressão de pensamentos, o distanciamento, o evitamento e a fuga, entre outras (Lazarus & Launier, 1978; Menaghan & Merves, 1984 citados em Bhagat, 2001).

Por sua vez, relativamente às estratégias de *coping* focadas nos problemas, os resultados corroboram a investigação desenvolvida por Folkman e Lazarus (1980, citados em Bhagat, 2001), na qual afirma que o indivíduo foca-se em aspetos cognitivos para resolver ou diminuir os problemas.

As estratégias de *coping* focadas no suporte social, ou seja, que ajudam o indivíduo através da procura de cooperação no trabalho, de conselhos, da necessidade de escuta, de conforto e de reconhecimento (Tap et al., 2005), foram as menos abordadas pelos participantes, sendo apenas mencionadas pelo P8.

Por último, salientamos que os participantes P3 e P5, que exercem a função de Técnico de Recursos Humanos há mais anos e, que não evidenciaram consequências do stresse, utilizam maioritariamente as estratégias de *coping* mais eficazes para lidar com o stresse, as estratégias focadas no problema.

V. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

Com a presente investigação pretendemos abrir novos horizontes sobre o stress ocupacional e a tomada de decisão. Apesar de estas temáticas consideradas isoladamente serem bastante estudadas por diversos autores, existe ainda pouco suporte empírico sobre a relação entre o stress ocupacional e a tomada de decisão e, particularmente sobre o stress ocupacional e a tomada de decisão no processo de seleção de pessoas. No entanto, com o avançar da investigação, percebemos que este estudo teria resultados interessantes e inovadores a ter em conta em investigações futuras.

Os Técnicos de Recursos Humanos foi a população por nós escolhida pois consideramos que as alterações no mundo do trabalho, advindas da conjuntura mundial atual, influenciam e condicionam o stress na tomada de decisão durante o processo de seleção.

Através do presente estudo, percebemos que a tomada de decisão durante o processo de seleção é stressante para os Técnicos de Recursos Humanos, sendo a quantidade de candidaturas, a qualidade da candidatura/adequação do candidato à função, a expectativa irrealista face ao candidato, a necessidade de satisfazer os clientes e a gestão do tempo os principais fatores de stress percebidos.

Verificamos também que o stress ocupacional tem uma influência negativa na qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, levando os Técnicos de Recursos Humanos a tomarem piores decisões. As consequências do stress mais referidas pelos Técnicos de Recursos Humanos são as consequências comportamentais/performance, manifestando-se diretamente na diminuição do desempenho dos profissionais. Por último, as estratégias de *coping* que mais se destacam são as estratégias focadas nas emoções, nomeadamente o uso do evitamento.

Antes de avançarmos para as pistas futuras, importa referir as principais limitações do presente estudo. A escassa literatura sobre o stress ocupacional e a tomada de decisão durante o processo de seleção dificultou a realização de um enquadramento teórico rico e aprofundado, e a comparação dos nossos resultados com outras investigações.

Por outro lado, destacamos as características dos casos apresentados: dos 8 Técnicos de Recursos Humanos estudados nesta investigação, apenas 2 exerciam funções em departamentos de Recursos Humanos de grandes empresas, sendo que os restantes desempenhavam funções em empresas de consultoria e, certamente, este facto tem

implicações nos resultados do presente estudo. Fazendo uma análise dos resultados, verificamos que os Técnicos de Recursos Humanos que trabalham em empresas de consultoria evidenciam fatores de stresse que os Técnicos de Recursos Humanos que trabalham em grandes empresas não mencionam, nomeadamente fatores de stresse relacionados com o cumprimento dos objetivos da organização, mais especificamente, objetivos de faturação. Deste modo, consideramos que este facto poderá alterar a vivência de stresse ocupacional nestes profissionais. Apesar das limitações mencionadas, acreditamos que conseguimos cumprir os objetivos propostos.

Relativamente às pistas futuras de investigação, consideramos serem necessários mais estudos relacionados com o stresse e a tomada de decisão no processo de seleção de pessoas pois, uma boa tomada de decisão no processo de seleção levará ao sucesso empresarial, uma vez que a qualidade do capital humano intervém numa relação direta nesse sucesso.

Para além disso, acreditamos que em investigações futuras seja essencial analisar de forma mais aprofundada o stresse ocupacional nos Técnicos de Recursos Humanos, visto estes profissionais desempenharem cada vez mais um papel de extrema importância dentro das organizações.

Em suma, admitimos que uma melhor compreensão do stresse ocupacional e da tomada de decisão durante o processo de seleção irá contribuir para o sucesso das organizações e do seu capital humano. Por isso, esperamos que esta investigação tenha aberto novos caminhos e faça surgir o interesse pelo estudo desta temática de forma a aprofundar o conhecimento nesta área.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. (2009). Perspectivas 1 – Novos riscos emergentes para segurança e saúde no trabalho. Consultado através de http://apespe.onlinemarketing4u.net/admin/documents/userid7_23_02_2010_Novos%20riscos%20emergentes%20para%20a%20Seguran%C3%A7a%20e%20Sa%C3%BAde%20no%20Trabalho.pdf

Allwood, C.M., & Salo, I. (2012). *Decision-Making Styles and Stress*. International Journal of Stress Management, 19 (1), 34–47.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barhem, B. (2008). *Are Global Managers Able to Deal with Work Stress*. Journal of Accounting, Business & Management, 15(1), 53-70.

Bentes, L., Correia, A., & Gomes, J. (2009). *À Conquista de um Sistema Forte de Gestão de Recursos Humanos*. Economia Global e Gestão, 14 (3), 77-91.

Bhagat, R. S. (2001). *Do South African managers cope differently from American managers? A cross-cultural investigation*. International Journal of Intercultural Relations, 25(3), 301-313.

Born, M.P., & Scholarios, D. (2005). *Decisions making in personnel selection*. In Evers, A., Anderson, N., & Voskuil, O. (2005). *Handbook of personnel selection*. Blackwill publishing. (Cap. 12).

Broadbridge, A. (2002). *Retail managers: their work stressors and coping strategies*. Journal of Retailing and Consumer Services, 9, 173-183.

Burke, R., & Cooper, C. (2006). *The new world of work and organizations: Implications for human resource management*. Human Resource Management Review, 16, 83-85.

Camara, P.B.da. (2010). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. (2ªEd.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Carneiro, P.D.N. (2012). *A vivência de Stress Ocupacional em Gestores Financeiros Portugueses*. Tese de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.

Carvalho, A.C.A.M. (2009). *O Stress Ocupacional na Docência Universitária: Modos de Gestão da Fronteira Trabalho/Família*. Tese de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.

Cassel, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.

Classificação Portuguesa das Profissões 2010 (CPP/2010), consultada através de http://www.google.pt/#gs_rn=20&gs_ri=psyab&cp=5&gs_id=k&xhr=t&q=CPP+2010&es_nrs=true&pf=p&biw=1366&bih=643&sclient=psyab&oq=CPP+2&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.49405654,d.ZWU&fp=69cd608bda024113

Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Cooper, & Marshall, J. (1977). *Understanding Executive Stress*. New York: PBI Books.

Cruz, D.C.F.da. (2010). *A vivência de Stresse Ocupacional em Gestores de Recursos Humanos Portugueses: Estudos de caso*. Tese de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ªEd.). Lisboa: Editora RH. (Cap.18).

Cunha, M.P., Rego, A., Gomes, J.F.S., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. (2ªEd.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora. (Cap.5).

Ellis, A. P. (2006). *System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory in the Relationship Between Acute Stress and Team Performance*. *Academy of Management Journal* 49(3), 576–589.

Esteves, A.F.L. (2010). *Servir com um Sorriso Trabalho Emocional e Stresse Ocupacional em Contexto de Call Center: Estudos de Caso*. Tese de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.

Ganster, D.C. (2005). *Executive Job Demands: Suggestions From A Stress And Decision-Making Perspective*. *Academy of Management Review*, 30 (3), 492–502.

Gibson, J.L., Donnelly, J.H.Jr., & Konopaske, R. (2003). *Organizations: behavior, structure and processes*. (11ªEd.). McGraw-Hill Irwin. (Cap. 7 e 16).

Giga, S. I., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2003). *The Development of a Framework for a Comprehensive Approach to Stress Management Interventions at Work*. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 280-296.

Gomes, A. (2006). *Stresse Ocupacional e Estratégias de Confronto: Desenvolvimento de um Guião de Entrevista para Diferentes Profissões*. In C., Machado, L., Almeida, M., Gonçalves, M., Guisande, & V., Ramalho (Eds.), *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (pp., 45-54). Braga: Psiquilíbrios Edições.

Hambrick, D. C., S. Finkelstein & A. C. Mooney. (2005). *Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors*. *Academy of Management Review* 30(3), 472–491.

Jones, Larry R., & K.J. Euske. (1991). *Strategic Misrepresentation in Budgeting*. *Journal of Public Administration Research and Theory* 1(4), 437–60.

Johnson, M. E., Brems, C., Mills, M. E., Neal, D. B., & Houlihan, J. L. (2006). *Moderating Effects of Control on the Relationship Between Stress and Change*. *Administration & Policy in Mental Health & Mental Health Services Research*, 33(4), 499-503.

Jordão, F. (2001). Diapositivos PowerPoint apresentados nas aulas da unidade curricular *Estruturas e Processos Organizacionais*.

Kowalski-Trakofler, K.M., Vaught, C., & Scharf, T. (s/d). *Judgment and decision making under stress: an overview for emergency managers*.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill (Cap. 12).

Lazarus, R. S. (1993). *From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks*. *Annual Review of Psychology* 44, 1–21.

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, And Coping*. New York: Springer Publishing Company.

Legg, R. (2002). *Sources of Stress Among Human Resource Practitioner: A Study Of The Inter-relationship Between Career Orientation, Role Stress And Burnout: An Investigation Into Sources Ofwork-related Stress In A Sample Of Human Resource Practitioners In Kwazulu Natal*. Tese de doutoramento, Faculty of Management Studies, University of Natal, Durban.

Manshor, A.T., Fontaine, R., & Choy, C.S. (2003). Occupational stress among managers: a Malaysian survey. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (6), 622-628.

Mazon, L. & Trevizan, M.A. (2000). *Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista*. *Rev.latino-am.enfermagem*, 8(4), 81-87.

Manzoni, J.F. & Barsoux J.L. (1998). *The set-up-to-fail syndrome*. Harvard Business Review. Mar – Apr: 2-14.

Milczarek, M., Schneider, E., & González, E. (2009). OSH in figures: *stress at work – facts and figures*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work *stress: A more positive approach*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology. (pp. 97-119). Washington, DC US: American Psychological Association.

O*NET Online, consultado através de <http://www.onetonline.org/link/summary/13-1071.00>

Pais-Ribeiro, J.L. & Rodrigues, A.P. (2004). *Questões acerca do coping: A propósito do estudo de adaptação do Brief Cope*. Psicologia, Saúde e doenças, 5 (1), 3-15.

Pais-Ribeiro, J. & Santos, C. (2001). *Estudo conservador de adaptação do Ways of Coping Questionnaire a uma amostra e contexto portugueses*. Análise Psicológica, 4 (XIX), 491-502.

Paschoal, T. & Tamayo, A. (2004). *Validação da Escala de Estresse no Trabalho*. Estudos de Psicologia, 9(1), 45-52 45.

Peretti, Jean-Marie. (2001). *Recursos humanos*. (3ªEd.). Lisboa: Editoras Sílabo. (Cap.9).

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S. A.

Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (7ª ed.). São Paulo: Pearson, Prentice Hall.

Salo, I., & Allwood, C.M. (2011). *Decision-making styles, stress and gender among investigators*. An International Journal of Police Strategies & Management, 34 (1), 97-119.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.

Santos, L., Pais-Ribeiro, J. & Guimarães, L. (2003). *Estudo de uma escala de crenças e de estratégias de coping através do lazer*. Análise Psicológica, 4 (XXI), 441-451.

Selart, M., & Johansen, S.T. (2010). *Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress*. Journal of Business Ethics, 99, 129-143.

Serrano, J.M. (2001). *Processo de tomada de decisão: estudos das decisões de investimento português num país estrangeiro*. Lisboa: Garrido Editores.

Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). *Eustress at Work: Extending the Holistic Model*. In D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 40-53). London: Sage Publications.

Singh, A.P., & Dubey, A.K. (2011). *Role of Stress and Locus of Control in Job Satisfaction Among Middle Managers*. *Journal of Organizational Behavior*, X (1), 42-56.

Sutherland, M., & Wöcke, A. (2011). *The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions*. *South Africa Journal of Business Management*, 42(4), 23-32.

Tap, P., Costa, E., & Alves, M. (2005). *Escala Toulousiana de Coping (ETC): Estudo de Adaptação à População Portuguesa*. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 6 (1), 47-56.

Ussem, M., Cook, J., & Sutton, L. (2005). *Developing Leaders for Decision Making Under Stress: Wildland Firefighters in the South Canyon Fire and Its Aftermath*. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (4), 461–485.

Wallace, P. (2004). *The internet in the workplace: How new technology is transforming work*. New York: Cambridge University Press.

Wincent, J., & Örtqvist, D. (2011). *Examining Positive Performance Implications of Role Stressors by the Indirect Influence of Positive Affect: A Study of New Business Managers*. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(3), 699-727.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol.5): Sage publications, INC.

VI. ANEXOS

Anexo A
Protocolo do Estudo de Caso

Protocolo de Estudo de Caso

A. Projeto de estudo de caso

- **Objetivo geral:**

- Explorar e descrever a vivência do stresse ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, em Técnicos de Recursos Humanos.

- **Objetivos específicos:**

- Perceber se a tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas é stressante.
 - Compreender quais os fatores que tornam a tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, stressante.
 - Perceber se o stresse ocupacional condiciona a qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas.
 - Analisar as consequências do stresse associado à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas.
 - Compreender quais as estratégias utilizadas para lidar com os fatores de stresse associados à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas.

- **Apresentação do estudo:**

Esta investigação, cujo título é A Vivência do Stresse Ocupacional na Tomada de Decisão durante o Processo de Seleção de Pessoas, tem como objetivo geral explorar e descrever a vivência do stresse ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, em Técnicos de Recursos Humanos.

O stresse ocupacional tem sido uma temática bastante estudada devido às mudanças que têm ocorrido nas organizações e no mundo de trabalho, como por exemplo, ao nível da competitividade, das exigências e pressão no trabalho, das novas formas de gestão, entre outras.

Assim como a tomada de decisão, que tem sido muito abordada ao longo das últimas décadas, em vários contextos, nomeadamente no contexto empresarial e na saúde.

O stresse ocupacional é definido como uma reação às exigências/pressões/stressores impostos pelo ambiente de trabalho e que incapacita o indivíduo de lidar com tais exigências/pressões/stressores, podendo criar insatisfação no trabalho (Manshor, Fontaine & Choy, 2003; Hambrick et al., 2005, citado em Ganster, 2005; Menzel, 1993,1996; Jones & Euske, 1991, citados em Miller, Yeager, Hildreth &

Rabin, 2005; Holmlund Ryttonen et al., 2005, citados em Marwat & Khan, 2010; Beehr & Newman, 1978, Riggio, 2003, citados em Salami, Ojokuku & Ilesanmi, 2010; Singh & Dubey, 2011).

A tomada de decisão pode ser definida como um processo organizacional (Gibson, Donnely & Konopaske, 2003) “multifacetado e onnipresente” (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2005, p. 578) pelo qual são pensadas soluções/alternativas para resolver um problema (Daft, 2001, citado em Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2005; Gibson, Donnely & Konopaske, 2003).

O processo de seleção é definido como um processo onde são realizadas avaliações das características dos candidatos tendo em vista a sua contratação (Boxall & Purcell 2008; Breaugh & Starke 2000, citados em Sutherland & Wöcke, 2011).

Devido às alterações que as organizações e o mundo de trabalho têm sofrido e devido à crise económica, achámos pertinente estudar a vivência do stress ocupacional na tomada de decisão durante processo de seleção de pessoas, pois pensamos que todas estas alterações vão influenciar e condicionar o Técnico de Recursos Humanos neste processo. Este tema também nos suscitou interesse pelo fato de, segundo o nosso conhecimento, nunca ter sido estudado. Daí termos optado por realizar um estudo exploratório e descritivo.

O interesse neste estudo também se deve ao facto de existir pouco suporte teórico sobre as decisões serem afetadas por situações stressantes e sobre a forma em que a decisão é influenciada por ambientes de stress (Kowalski-Trakofler & Vaught, s/d).

Existem informações contraditórias sobre o papel que o stress tem na qualidade da tomada de decisão (Ganster, 2005), pois existem muitos tipos de tarefas de decisão e diversas conceptualizações diferentes de stress, que dificultam encontrar conclusões relevantes sobre estes dois fenómenos (Hammond, 2000, citado em Ganster, 2005).

Lazarus e Lazarus (1994, citado em Kowalski-Trakofler & Vaught, s/d) referem que o stress influencia a tomada de decisão, o que não se sabe é como essa interação ocorre. Para Ganster (2005), o stress ocupacional é uma consequência das elevadas exigências de trabalho e pode condicionar a qualidade da tomada de decisão. O autor salienta ainda que os tomadores de decisão que diminuem a sua perceção devido a situações stressantes, podem ponderar menos alternativas ou considerar menos pistas ao avaliar as alternativas à resolução do problema, pondo em causa o processo de tomada de decisão e a qualidade da decisão.

Alguns estudos descrevem o stress como um fenómeno que envolve a tomada de decisão (Nutt, 2011), mas, no entanto, existem investigações empíricas que apontam que o stress não conduz forçosamente a piores decisões (Klein, 1996, citado em Selart & Johansen, 2010).

Posto isto, a partir da literatura a que acedemos, apuramos que uma condução ineficaz dos processos de tomada de decisão influencia a realização das tarefas de todos os membros da organização, podendo desencadear stress ocupacional (Allewood & Salo, 2012), e que os efeitos de uma má preparação na tomada de decisão são mais evidentes quando o indivíduo está sob stress (Ussem, Cook & Sutton, 2005).

Cabendo ao Técnico de Recursos Humanos, entre outras coisas, a tomada de decisão em processos de seleção, pretendemos com este estudo dar resposta às seguintes questões:

- a) A tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas é stressante?
- b) Quais os fatores promotores de stress (fontes de stress) percebidos pelos Técnicos de Recursos Humanos na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas?
- c) Qual a influência do stress ocupacional na qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas?
- d) Quais as principais consequências do stress vivenciadas pelos Técnicos de Recursos Humanos?
- e) Quais as principais estratégias de coping utilizadas pelos Técnicos de Recursos Humanos?

Procedimentos de campo

- **Tipo de estudo de caso e unidade de análise**

O presente estudo que nos propomos a desenvolver é um estudo de carácter qualitativo, não-experimental, exploratório, descritivo e transversal, composto por um conjunto de casos simples embutidos de Técnicos de Recursos Humanos. O método de recolha de informação escolhido são as entrevistas semiestruturadas, sendo a análise de conteúdo o método de análise de dados.

Pretende-se que sejam Técnicos de Recursos Humanos, que tenham experiência na seleção de pessoas.

- **Procedimentos para aceder à amostra**

A seleção dos casos será por conveniência e apresentarão um carácter não-probabilístico. Os Técnicos de Recursos Humanos serão obtidos a partir dos nossos contactos pessoais, embora com algum grau de formalidade. Após um primeiro contacto mais pessoal, estes serão informados via mensagem formal (carta/e-mail) dos objetivos do nosso estudo, seguindo em anexo, a respetiva declaração de consentimento informado (Anexo B e C).

Por fim, serão agendadas as entrevistas, se possível no local de trabalho do entrevistado, segundo a disponibilidade do mesmo.

- **Seleção dos entrevistados**

Pretende-se que o entrevistado:

- Desempenhe a função de técnico de recursos humanos;
- Tenha experiência na seleção de pessoas.

- **Cronograma para a recolha de dados**

Fases do Projeto	Data para realização
Implementação do projeto e recolha de dados 1) Contacto informal com técnicos de recursos humanos, no sentido de perceber qual a disponibilidade para a realização de entrevista. 2) Procurar aprovação ética e acordar logística do projeto. Contacto formal com os entrevistados e agendamento das entrevistas. 3) Iniciar recolha da informação. 4) Finalizar recolha da informação.	1) Janeiro 2013 2) Janeiro 2013 3) Janeiro/Fevereiro 2013 4) Fevereiro/Março 2013
Análise de dados 5) Codificação da informação 6) Análise e interpretação dos dados. 7) Escrever 1º esboço dos resultados. 8) Reescrever a introdução.	5) Março 2013 6) Abril 2013 7) Maio 2013 8) Junho 2013
Redação do relatório 9) Diferenciar as secções sobre o método e resultados. 10) Realizar a discussão dos resultados. 11) Submeter a dissertação.	9) Junho e Julho 2013 10) Junho e Julho 2013 11) Julho 2013

- **Abordagem aos problemas logísticos:**
 - Gestão da disponibilidade de dia e hora para agendamento das entrevistas.
 - Local onde serão realizadas as entrevista (local de trabalho habitual ou sala de reuniões).
 - Problemas técnicos com o instrumento de gravação das entrevistas (gravador ou computador).

B. Questões centrais ao caso

- **Questões de investigação:**
 - a) A tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas é stressante?
 - b) Quais os fatores promotores de stresse (fontes de stresse) percebidos pelos Técnicos de Recursos Humanos na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas?
 - c) O stresse ocupacional influencia a qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas?
 - d) Quais as principais consequências do stresse vivenciadas pelos Técnicos de Recursos Humanos?
 - e) Quais as principais estratégias de coping utilizadas pelos Técnicos de Recursos Humanos para lidarem com as fontes de stresse.

- **Questões centrais a realizar aos entrevistados:**
 Questões relacionadas com:
 - Dados biográficos;
 - Dados profissionais;
 - Dados sobre perceção do stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas; as fontes e as consequências do stresse na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas;
 - o Tomada de decisão no processo de seleção de pessoas stressante ou não;
 - o Principais fontes de stresse;
 - o Principais consequências do stresse a nível físico, psicológico e comportamental/performance;
 - Dados relativos à influência do stresse ocupacional na qualidade da tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas;
 - Dados relativos às estratégias de coping utilizadas;

- **Condução da entrevista**

Para a realização do presente estudo, como método de recolha de informação serão realizadas entrevistas semiestruturadas relacionadas com a problemática em causa. Para que seja possível realizar a transcrição das entrevistas, para posterior tratamento de informação, estas serão integralmente áudio-gravadas (após a solicitação de autorização ao entrevistado). Para além disso, as entrevistas não poderão iniciar sem que a declaração de consentimento informando (Anexo C) esteja assinada.

As entrevistas serão realizadas preferencialmente no local de trabalho dos entrevistados e, para que as entrevistas cumpram todos os requisitos de confidencialidade e privacidade, todos os entrevistados receberão um nome ou designação fictícia (e.g: Participante 1 (P1), Participante 2 (P2) e assim sucessivamente). Todas as entrevistas serão realizadas em data e hora adequada ao entrevistado com o auxílio de um guião de entrevista (Anexo E) previamente construído.

C. Relatório de estudo de caso

- Esboço do formato dos dados:

Visto que a análise de conteúdo é o método de tratamento dos dados por nós selecionado, irá realizar-se uma codificação do conteúdo das mensagens que serão reduzidos e transformados em categorias. Espera-se obter dados relativos a 7 categorias gerais:

- Perceção de stresse na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas;

- Fontes de stresse associadas à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas;

- Consequências do stresse associadas à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas;

- Estratégias de coping;

- Influência do stresse ocupacional na qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas.

- **Composição do relatório:**

- I. Introdução

- II. Enquadramento teórico

- 2.1 Stresse Ocupacional

2.1.1	Definição do conceito
2.1.2	Fontes de Stresse Ocupacional e as suas Consequências
2.1.2.1	Fontes de Stresse Ocupacional
2.1.2.2	Consequências do Stresse Ocupacional
2.1.3	Estratégias de <i>Coping</i>
2.2	Tomada de Decisão no Processo de Seleção de Pessoas
2.2.1	Tomada de Decisão: definição do conceito
2.2.2	Processo de Seleção de Pessoas: definição do conceito
2.2.3	Tomada de Decisão no Processo de Seleção de Pessoas
2.3	O Técnico de Recursos Humanos
2.3.1	Caracterização do seu papel organizacional
2.3.2	Stresse Ocupacional no Técnico de Recursos Humanos
2.4	Stresse Ocupacional e Tomada de Decisão
III.	Estudo empírico
3.1	Objetivos do estudo e Questões de Investigação
3.2	Método
3.2.1	Os casos
3.2.2	Técnica de recolha de dados
3.2.3	Procedimento
3.2.4	Técnica de análise de informação
IV.	Redução da informação, Resultados e Discussão
4.1	Redução da informação
4.2	Análise das questões de investigação
V.	Conclusões e Reflexões Finais
VI.	Referências Bibliográficas
VII.	Anexos

Anexo B
Pedido de colaboração

Pedido de colaboração na investigação

Ex.mo(a) Sr(a). Dr(a).

No âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), na área de especialização de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, estamos a desenvolver uma investigação sobre A Vivência de Stresse Ocupacional na Tomada de Decisão durante o Processo de Seleção de Pessoas em Técnicos de Recursos Humanos.

O referido estudo, a realizar pela mestranda Marta Gonçalves Moreira de Almeida Sobral, sob a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, implicará a recolha de informação através da realização de uma entrevista, a Técnicos de Recursos Humanos.

Desta forma e na sequência da exposição feita, vimos por este meio solicitar a sua colaboração para a realização de uma entrevista, em data e hora da sua conveniência. Esta respeitará todas as questões éticas inerentes ao trabalho científico, sendo garantido assim a confidencialidade da informação recolhida e, o uso da mesma única e exclusivamente para os fins académicos enunciados. Mais informamos que, atendendo aos prazos académicos a que estamos sujeitos, teríamos todo o interesse em realizar a entrevista durante o mês de fevereiro para o que lhe solicitamos nos indique (pelo endereço eletrónico ou pelo telemóvel, como preferir) as suas disponibilidades.

Agradecendo desde já toda a sua atenção e aguardando a sua preciosa colaboração neste estudo e o seu contacto, subscrevo-me com consideração,

A Mestranda – Marta Sobral

Universidade do Porto

E-mail: mipsi10151@fpce.up.pt

Tel.: 919812763

Anexo C
Declaração Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

Esta entrevista faz parte de uma investigação sobre A Vivência de Stresse Ocupacional na Tomada de Decisão durante o Processo de Seleção de Pessoas, no âmbito da tese de Mestrado Integrado em Psicologia, na área de especialização de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, a realizar na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP) sob a supervisão da professora Filomena Jordão.

A investigação tem como objetivo explorar e descrever a vivência do stresse ocupacional na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, em técnicos de recursos humanos.

Por razões de ordem científica, as entrevistas têm de ser gravadas mas garantimos desde já a total confidencialidade de todas as informações recolhidas.

Agradecemos a sua disponibilidade.

Eu _____, participo de forma voluntária na investigação sobre A Vivência do Stresse Ocupacional na Tomada de Decisão durante o Processo de Seleção de Pessoas, a realizar no âmbito da tese de Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, fornecendo informações que serão gravadas, mantidas em confidencialidade e utilizadas exclusivamente para os fins académicos enunciados.

Assinatura do participante

Assinatura da mestranda

Porto, ____ de _____ de _____.

Anexo D
Caracterização da amostra – Tabelas Excel

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	3	37,5%
Feminino	5	62,5%
Total	8	100%

Percurso Académico	Frequência	Percentagem
Licenciatura em GRH	3	37,5%
Licenciatura em Psicologia	2	25,0%
Licenciatura em Direito	1	12,5%
Mestrado Integrado Psicologia (POST)	1	12,5%
Mestrado em GRH	1	12,5%
Total	8	100%

Idade	Frequência	Percentagem
28 anos	1	12,5%
30 anos	2	25,0%
31 anos	2	25,0%
33 anos	1	12,5%
56 anos	1	12,5%
59 anos	1	12,5%
Total	8	100,0%

Antiguidade na função de TRG	Frequência	Percentagem
3 anos	2	25,0%
6 anos	2	25,0%
7 anos	1	12,5%
9 anos	1	12,5%
33 anos	1	12,5%
35 anos	1	12,5%
Total	8	100%

Experiência na seleção de pessoas	Frequência	Percentagem
2 anos	1	12,5%
3 anos	1	12,5%
6 anos	2	25,0%
7 anos	1	12,5%
9 anos	1	12,5%
25 anos	1	12,5%
33 anos	1	12,5%
Total	8	100,0%

Anexo E
Guião de Entrevista

Guião de entrevista

Nº. Participante: ____

Hora: ____

Data: ____

Boa tarde. Sou a Marta Sobral, mestranda em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho. Agradeço desde já a sua disponibilidade em participar nesta entrevista.

Estou a realizar, sob a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão um projeto de investigação para a classificação de grau de Mestre, cujo objetivo é explorar e descrever a vivência de stresse ocupacional na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas em Técnicos de Recursos Humanos. A entrevista será focada nestes aspetos.

Por razões de ordem científica, caso não veja nenhum inconveniente, gostaria de gravar a presente entrevista.

Informação pessoal e profissional

Sexo: ____

Idade: ____

Habilitações: _____

Antiguidade na função de técnico de recursos humanos: ____

Tempo de experiência na seleção de pessoas: _____

Stresse ocupacional e tomada de decisão no processo de seleção de pessoas

O processo de seleção de pessoas é considerado um processo decisório. Existem três etapas de decisão no processo de seleção de pessoas (Peretti, 2001; Born & Scholarios,2005):

1ª- Avaliação inicial dos CV/triagem de candidaturas;

2ª- Decisão sobre o modo como se vai recolher informações acerca dos candidatos: questionários/testes/entrevistas;

3ª - Aceitação ou rejeição do candidato.

1- Considera a tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas stressante? Explique.

2- Considerando as etapas de decisão mencionadas acima, em que etapas participa habitualmente? Explique.

3- Que fatores de stress estão associados à tomada de decisão em cada uma dessas etapas? Explique.

4- Considera que o stress pode influenciar a qualidade da tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas? De que forma.

5- Quais as consequências do stress associado à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas (ao nível físico, psicológico, desempenho profissional)?

6- Que estratégias utiliza para lidar com os fatores de stress associados à tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas? Exemplifique.

Obrigada pela sua colaboração.

Anexo F
Perfil biográfico dos participantes

Participante 1 (P1): Tem 31 anos de idade, é do género masculino e detém a Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Trabalha numa empresa de consultoria de recursos humanos, exerce a função de técnico de recursos humanos há 7 anos e tem 7 anos de experiência na seleção de pessoas.

Participante 2 (P2): Tem 30 anos de idade, é do género feminino e detém a Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Trabalha numa empresa de grandes dimensões, exerce a função de técnico de recursos humanos há 3 anos e tem 2 anos de experiência na seleção de pessoas.

Participante 3 (P3): Tem 59 anos de idade, é do género masculino e detém a Licenciatura em Direito. Trabalha numa empresa de *Head Hunting*, exerce a função de técnico de recursos humanos há 35 anos e tem 25 anos de experiência na seleção de pessoas.

Participante 4 (P4): Tem 31 anos de idade, é do género feminino e detém a Licenciatura em Psicologia. Trabalha numa empresa de consultoria de recursos humanos, exerce a função de técnico de recursos humanos há 6 anos e tem 6 anos de experiência na seleção de pessoas.

Participante 5 (P5): Tem 56 anos de idade, é do género feminino e detém a Licenciatura em Psicologia. Trabalha numa empresa de consultoria de recursos humanos, exerce a função de técnico de recursos humanos há 33 anos e tem 33 anos de experiência na seleção de pessoas.

Participante 6 (P6): Tem 28 anos de idade, é do género feminino e detém o Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho. Trabalha numa empresa de consultoria de recursos humanos, exerce a função de técnico de recursos humanos há 3 anos e tem 3 anos de experiência na seleção de pessoas.

Participante 7 (P7): Tem 33 anos de idade, é do género masculino e detém a Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Trabalha numa empresa de consultoria de recursos humanos, exerce a função de técnico de recursos humanos há 9 anos e tem 9 anos de experiência na seleção de pessoas.

Participante 8 (P8): Tem 30 anos de idade, é do género feminino e detém Licenciatura em Psicologia e o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Trabalha numa empresa de grandes dimensões, exerce a função de técnico de recursos humanos há 6 anos e tem 6 anos de experiência na seleção de pessoas.

Anexo G
Descrição das Categorias Geradas

Free Nodes		
Dados sociodemográficos		Esta categoria inclui dados referentes a informações sociodemográficas fornecidas pelos participantes.
Percurso académico		Esta categoria inclui dados referentes ao percurso académico dos participantes.
Antiguidade na função de Técnico de Recursos Humanos		Esta categoria inclui dados referentes à antiguidade de cada participante na função de Técnico de Recursos Humanos, desempenhada ou não dentro da atual organização.
Tempo de experiência na seleção de pessoas		Esta categoria inclui dados referentes ao tempo de experiência de cada participante na seleção de pessoas.
Verbalizações da entrevistadora		Esta categoria inclui todas as verbalizações da entrevistadora: questões, aprofundamentos e reformulações.
Tree Nodes		
Grau de stresse percebido	Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes ao nível de stresse percebido pelos participantes na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas.	
	Não stressante	São codificadas nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a tomada de decisão no processo de seleção de pessoas não stressante.
	Stressante	São codificadas nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a tomada de decisão no processo de seleção de pessoas stressante, independentemente do grau de stresse referido.
Fatores de stresse percebidos	Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes aos fatores de stresse percebidos pelos participantes na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas.	
	Na fase da triagem de candidaturas	<p>Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes aos fatores de stresse percebidos pelos participantes na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, na fase da triagem de candidaturas, onde se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de candidaturas:codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem o nº de candidaturas recebidas, um fator de stresse. • Qualidade da candidatura/Adequação do candidato à função: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a não adequação do candidato à função ou a má qualidade da candidatura, um fator de stresse.








	Na fase da entrevista	<p>Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes aos fatores de stresse percebidos pelos participantes na tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, na fase da entrevista, onde se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativa irrealista face ao candidato: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem o facto de o candidato não corresponder à expectativa criada pelo Técnico de Recursos Humanos aquando da triagem curricular, um fator de stresse. • Entrevistas a técnicos muito especializados: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem as entrevistas a técnicos muito especializados e o tipo de cargo, um fator de stresse. • Exclusão do candidato: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a transmissão de informação negativa ao candidato, isto é, informá-lo do facto de não ter sido selecionado para a fase seguinte do processo de seleção ou para o cargo, e a dificuldade do TRH separar o lado profissional e o lado emocional, um fator de stresse. • Incumprimentos/Imprevistos do candidato: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem os incumprimentos ou imprevistos na vida do candidato, por exemplo, a não comparência às entrevistas, um fator de stresse. • Perceção do impacto de uma má decisão na vida do candidato: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a perceção do impacto de uma má decisão na vida do candidato, um fator de stresse.
	Relacionados com o cliente	<p>Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes aos fatores de stresse relacionados com o cliente, ou seja, que advém do comportamento do cliente, durante o processo de seleção, assim como e da necessidade do Técnico de Recursos Humanos o satisfazer, onde se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má definição do perfil do candidato pretendido: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a má definição, por parte do cliente, do perfil do candidato pretendido, um fator de stresse. • Necessidade de satisfazer o cliente: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a necessidade de satisfazer o cliente, um fator de stresse. • Anulação/Desistência do pedido de recrutamento e seleção por parte do cliente: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem o facto de o cliente anular ou desistir do pedido de recrutamento e seleção, um fator de stresse. • Tomada de decisão por parte do cliente dentro do <i>timing</i> adequado: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a escolha do candidato, por parte do cliente, dentro do <i>timing</i> adequado para a organização, um fator de stresse. • Expectativa do cliente face ao candidato: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem o facto de o candidato não ir ao encontro das expectativas que o cliente tem dele, um fator de stresse.

		<p>Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes aos fatores de stresse percebidos pelos participantes, que não são enquadrados na fase da triagem de candidaturas, na fase da entrevista, nem relacionados com o cliente, onde se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos objetivos da organização: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem a necessidade de cumprimento dos objetivos da organização um fator de stresse, como por exemplo, objetivos de faturação. • Dúvidas face ao candidato: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem as dúvidas face às características ou à escolha do candidato, um fator de stresse. • Gestão do tempo: codificam-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que considerem o tempo limitado para fechar o processo de seleção, um fator de stresse.
Tipo de influência percebida do stresse ocupacional na qualidade da tomada de decisão	Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes ao tipo de influência do stresse na qualidade da tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas.	
	Influência positiva	Nesta subcategoria inclui-se todas as unidades de registo referentes à influência positiva do stresse na qualidade da tomada de decisão no processo de seleção de pessoas, como por exemplo, impulsionamento para a ação.
	Influência negativa	Nesta subcategoria inclui-se todas as unidades de registo referentes à influência negativa do stresse na qualidade da tomada de decisão no processo de seleção de pessoas, como por exemplo, decisões precipitadas, tomada de decisões errada e decisões parciais.
Consequências do Stresse	Nesta categoria inclui-se todas as consequências positivas ou negativas do stresse, associado à tomada de decisão, durante o processo de seleção de pessoas, percebidas pelos participantes, em termos físicos, psicológicos e de comportamentais/performance.	
	Físicas	Nesta subcategoria codificam-se todas as unidades de registo sobre as consequências físicas percebidas pelos participantes, como por exemplo, o cansaço, dores de cabeça.
	Psicológicas	Nesta subcategoria codificam-se todas as unidades de registo sobre as consequências psicológicas percebidas pelos participantes, como por exemplo, ansiedade, frustração.
	Comportamentais/ Performance	Nesta subcategoria codificam-se todas as unidades de registo sobre as consequências comportamentais percebidas pelos participantes, como por exemplo, baixa tolerância, má alimentação, má gestão do tempo.

Estratégias de coping	Nesta categoria inclui-se todos os dados referentes às estratégias de <i>coping</i> utilizadas pelos participantes no confronto com agentes de stresse.	
	Foco nas emoções	Nesta subcategoria codificam-se todas as unidades de registo associadas aos esforços focados sobre as emoções de onde se destaca o distanciamento e a fuga.
	Foco no problema	Nesta subcategoria codificam-se todas as unidades de registo associadas aos esforços focados sobre o problema deliberados para alterar a situação, associados a uma abordagem analítica de solução de problemas.
	Foco no suporte social	Nesta subcategoria codificam-se todas as unidades de registo associadas aos esforços focados sobre a necessidade de escuta, conforto e reconhecimento por parte dos outros agentes.

Anexo H
Lista Geral das *Free Nodes*/ Categorias Livres

Free Nodes

 Nome	 Fontes	Referências
 Antiguidade na função de técnico de recursos humanos	8	8
 Dados sociodemográficos	8	16
 Percurso académico	8	8
 Tempo de experiência na seleção de pessoas	8	8
 Verbalizações da entrevistadora	8	117

Anexo I
Lista Geral das *Tree Nodes*/ Categorias Interligadas

Tree Nodes

Nome	Fontes	
<input checked="" type="radio"/> Grau de stresse percebido	8	
<input checked="" type="radio"/> Stressante	5	8
<input checked="" type="radio"/> Não stressante	3	3
<input checked="" type="radio"/> Tipo de Influência percebida do stresse na qualidade da tomada de decisão	8	
<input checked="" type="radio"/> Influência negativa	7	1
<input checked="" type="radio"/> Influência positiva	1	2
<input checked="" type="radio"/> Estratégias de coping	8	
<input checked="" type="radio"/> Focadas nas emoções	6	2
<input checked="" type="radio"/> Focadas no problema	3	9
<input checked="" type="radio"/> Focadas no suporte social	1	1
<input checked="" type="radio"/> Fatores de stresse	8	
<input checked="" type="radio"/> Transversais a todo o processo de seleção	6	1
<input checked="" type="radio"/> Gestão do tempo	5	6
<input checked="" type="radio"/> Cumprimento dos objetivos da organização	2	6
<input checked="" type="radio"/> Dúvidas face ao candidato	1	2
<input checked="" type="radio"/> Na fase de triagem de candidaturas	5	1
<input checked="" type="radio"/> Quantidade de candidaturas	4	7
<input checked="" type="radio"/> Qualidade da candidatura_Adequação do candidato à função	3	5
<input checked="" type="radio"/> Na fase de entrevista	5	1
<input checked="" type="radio"/> Expetativa irrealista face ao candidato	3	4
<input checked="" type="radio"/> Exclusão do candidato	2	4
<input checked="" type="radio"/> Entrevistas a técnicos muito especializados	1	4
<input checked="" type="radio"/> Incumprimentos_Imprevistos do candidato	1	1
<input checked="" type="radio"/> Perceção do impacto de uma má decisão na vida do candidato	1	1
<input checked="" type="radio"/> Relacionados com o cliente	5	1
<input checked="" type="radio"/> Necessidade de satisfazer o cliente	4	6
<input checked="" type="radio"/> Tomada de decisão por parte do cliente dentro do timing adequado	2	2
<input checked="" type="radio"/> Má definição do perfil do candidato pretendido	1	2
<input checked="" type="radio"/> Anulação_Desistência do pedido de recrutamento e seleção por parte do cliente	1	1
<input checked="" type="radio"/> Expectativa do cliente face ao candidato	1	1
<input checked="" type="radio"/> Consequências do stresse	6	
<input checked="" type="radio"/> Comportamentais_Performance	6	1
<input checked="" type="radio"/> Físicas	5	10
<input checked="" type="radio"/> Psicológicas	4	6

Anexo J
Relatório da percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E1

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Stressante	Referência 1	Coverage 1.41%
--	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 1,41%
--------------	----------------

Habitualmente não. Não considero. Às vezes posso ficar na dúvida entre um candidato ou outro mas não considero muito stressante

Total de referências	1
Coverage	1.41%
Usuários totais	1

Internas/E3

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Stressante	Referência 1	Coverage 0,24%
--	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 0,24%
--------------	----------------

Não considero, não considero assim tão stressante quanto isso

Total de referências	1
Coverage	0,24%
Usuários totais	1

Internas/ E4

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Stressante

Referência 2 Coverage 2,73%

Referência 1 Coverage 2.11%

Posso considerar stressante no sentido em que gera alguma ansiedade realmente. Porque o nosso trabalho implica lidarmos com pessoas e é preciso entendermos que quando transmitimos a informação às pessoas, em particular quando a informação não é positiva nós não sabemos qual vai ser a reação das pessoas e por aí já há alguma ansiedade.

Referência 2 Coverage 0,62%

sim, de alguma forma, gera ansiedade mas não é uma ansiedade ou um stresse que não seja controlado.

Total de referências	2
Coverage	2,73%
Usuários totais	1

Internas/E6

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Stressante

Referência 1 Coverage 3,24%

Referência 1 Coverage 3,24%

Mas sim, sem dúvida que é stressante porque não há receitas para pessoas. As pessoas podem mudar de opinião muito rapidamente, um dia estão disponíveis, no dia seguinte não e temos de lutar no sentido de encontrar uma alternativa. É ligeiramente stressante, sem dúvida alguma.

Total de referências	1
Coverage	3,24%
Usuários totais	1

Internas/E8

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Stressante Referência 1 Coverage 0,40%

Referência 1 Coverage 0,40%

Numa fase inicial foi stressante

Total de referências	1
Coverage	0,40%
Usuários totais	1

Internas/E2

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Não Stressante Referência 1 Coverage 0,05%

Referência 1 Coverage 0,05%

Não.

Total de referências	1
Coverage	0,05%
Usuários totais	1

Internas/E5

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Não Stressante Referência 1 Coverage 2,48%

Referência 1 Coverage 2.48%

Não considero stressante. Agora é difícil, implica uma boa prestação do candidato e uma boa percepção da necessidade da empresa e da cultura também da empresa para ver até que ponto há aqui um ajustamento.

Total de referências	1
----------------------	---

Coverage	2,48%
Usuários totais	1

Internas/E7

Codificação do Nó

Tree Nodes/Percepção de stresse na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas/Não Stressante

Referência 1

Coverage 0,06%

Referência 1

Coverage 0,06%

Não.

Total de referências	1
Coverage	0,06%
Usuários totais	1

Anexo K
Relatório dos fatores de stresse percebidos pelos participantes

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Subcategorias	Categorias
Na fase de triagem de candidaturas	Quantidade de candidaturas	0	0	0	1	2	3	0	1	7	13
	Qualidade da candidatura/Adequação do candidato à função	0	0	0	3	0	1	1	1	6	
Na fase de entrevista	Expetativa irrealista face ao candidato	1	0	0	1	0	3	0	0	5	18
	Entrevistas a técnicos muito especializados	4	0	0	0	0	0	0	0	4	
	Exclusão do candidato	0	1	0	4	0	0	0	0	5	
	Incumprimentos/ Imprevistos do candidato	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
	Perceção do impacto de uma má decisão na vida do candidato	0	0	0	2	0	0	0	1	3	
Relacionados com o cliente	Má definição do perfil do candidato pretendido	0	2	0	1	0	0	0	0	3	13
	Necessidade de satisfazer o cliente	0	0	1	3	0	1	1	0	6	
	Anulação/Desistência do pedido de recrutamento e seleção por parte do cliente	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
	Tomada de decisão por parte do cliente dentro do <i>timing</i> adequado	0	0	0	1	0	0	1	0	2	
	Expectativa do cliente face ao candidato	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Transversais a todo o processo	Cumprimento dos objetivos da organização	0	0	0	2	0	0	3	0	5	16
	Dúvidas face ao candidato	0	0	0	4	0	0	0	0	4	
	Gestão do tempo	1	1	0	0	2	1	1	1	7	
Totais por participante		6	4	1	23	4	10	8	4	60	

Anexo L
Relatório dos fatores de stresse percebidos na fase de triagem de candidaturas

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E4

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ Fase de triagem de candidaturas/ Quantidade de candidaturas	Referência 1	Coverage 0,61%
--	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 0,61%
--------------	----------------

quando publicamos um anúncio vemo-nos com um panorama que é fazer a análise de muitas candidaturas

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ Fase de triagem de candidaturas/ Qualidade de candidaturas_ Adequação do candidato à função	Referência 3	Coverage 1,54%
---	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 1,00%
--------------	----------------

dessas muitas candidaturas, poucas na realidade correspondem ao perfil pretendido e as poucas que correspondem ao perfil pretendido, ainda menos têm qualidade.

Referência 2	Coverage 0,21%
--------------	----------------

ter poucos candidatos de qualidade

Referência 3	Coverage 0,33%
--------------	----------------

quando temos poucos candidatos e com pouca qualidade

Total de referências	4
Coverage	2,15%
Usuários totais	1

Internas/E5

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ **Referência 2** **Coverage 2,47%**
Fase de triagem de candidaturas/
Quantidade de candidaturas

Referência 1 Coverage 1,87%

se eu tenho 1000 candidaturas para ler ou 100 para ler, com certeza que, tendo o mesmo *timing* de realização do processo, isso pode criar uma pressão maior,

Referência 2 Coverage 0,60%

a pressão de ter que ver 1000 candidaturas num dia

Total de referências	2
Coverage	2,47%
Usuários totais	1

Internas/ E6

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ **Referência 3** **Coverage 3,89%**
Fase de triagem de candidaturas/
Quantidade de candidaturas

Referência 1 Coverage 1,75%

A triagem, sem dúvida que é algo stressante, no sentido de termos um número elevado de desempregados o que obviamente aumenta o número de candidaturas.

Referência 2 Coverage 1,37%

Num dia colocamos o anúncio e no dia seguinte temos 1000 candidaturas para essa posição, e aí sim, é muito stressante.

Referência 3

Coverage 0,78%

Portanto aí, o que implica algum desgaste é o número de respostas.

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de triagem de candidaturas/
Qualidade de candidaturas_ Adequação
do candidato à função**

Referência 1 Coverage 3,97%

Referência 1

Coverage 3,97%

Na parte do desenvolvimento da entrevista em si, um currículo não é uma fotografia exata do que é o candidato a nível profissional, muitas vezes temos agradáveis surpresas mas na maior parte temos desagradáveis surpresas porque os candidatos parecem algo e depois vamos a ver em contexto de entrevista ou a nível de comportamento e falta algo.

Total de referências	4
Coverage	7,86%
Usuários totais	1

Internas/E7

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de triagem de candidaturas/
Qualidade de candidaturas_ Adequação
do candidato à função**

Referência 1 Coverage 1,80%

Referência 1

Coverage 1,80%

Esse sim é o stresse negativo da função, de nós não conseguirmos chegar aos resultados porque não temos candidatos válidos para aquele cliente.

Total de referências	1
Coverage	1,80%
Usuários totais	1

Internas/E8

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de triagem de candidaturas/
Quantidade de candidaturas**

Referência 1 Coverage 1,47%

Referência 1 Coverage 1,47%

Na fase de triagem, eu acho que a pressão pode ser “tenho 1000 currículos, socorro, preciso de triar isto rapidamente!

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de triagem de candidaturas/
Qualidade de candidaturas_ Adequação
do candidato à função**

Referência 1 Coverage 2,02%

Referência 1 Coverage 2,02%

“ok, espero que com estas entrevistas que eu já triei telefonicamente consiga rapidamente 1 ou 2 candidatos que vão de encontro ao que eu estava mesmo à procura”.

Total de referências	1
Coverage	3,49%
Usuários totais	1

Anexo M
Relatório dos fatores de stresse percebidos na fase de entrevista

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E1

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ Fase de entrevistas/Expectativa irrealista face ao candidato	Referência 1	Coverage 1,05%
---	--------------	----------------

Referência 1 Coverage 1,05%

Um fator que provoca muitas vezes aquele nervoso miudinho é a expetativa que temos do candidato.

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ Fase de entrevistas/ Entrevistas a técnicos muito especializados	Referência 4	Coverage 6,36%
---	--------------	----------------

Referência 1 Coverage 1,00%

algo muito técnico que possa fugir muito das competências que eu tenho a nível de formação

Referência 2 Coverage 1,72%

para mim, esse tipo de perfis são um bocadinho mais stressantes, porque eu estou numa posição não de segurança mas de alguma insegurança face ao candidato.

Referência 3 Coverage 0,79%

o cargo é pertinente para a tomada de decisão ser stressante ou não.

Referência 4 Coverage 2,85%

Quando são entrevistas mais técnicas e quando abrangem áreas que estão fora do meu contexto, a ansiedade pode ser um dos fatores, a ansiedade misturada com algum nervosismo, e de que forma é que eu vou iniciar a entrevista e de que forma é que a vou conduzir.

Total de referências	5
Coverage	9,56%
Usuários totais	1

Internas/E2

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ Fase de entrevistas/ Exclusão do candidato	Referência 1	Coverage 2,49%
--	---------------------	-----------------------

Referência 1 Coverage 2,49%

se a pessoa nos descrever que a vida se calhar está um bocadinho mal, está complicada, nós se calhar vamos ter isso em consideração e já não vamos ver tanto o lado profissional, vamos ver também o lado emocional da pessoa

Total de referências	1
Coverage	2,49%
Usuários totais	1

Internas/ E4

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ Fase de entrevistas/Expectativa irrealista face ao candidato	Referência 1	Coverage 1,38%
--	---------------------	-----------------------

Referência 1 Coverage 1,38%

nós gerámos algumas expetativas sobre eles que depois quando temos um primeiro contacto sem ser telefónico, acabamos por ter as nossas frustrações, portanto, acabam por corresponder nem sempre àquilo que estamos à espera

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/ Fase de entrevistas/Exclusão do candidato	Referência 4	Coverage 2,53%
---	---------------------	-----------------------

Referência 1 Coverage 1,10%

quando transmitimos a informação às pessoas, em particular quando a informação não é positiva nós não sabemos qual vai ser a reação das pessoas e por aí já há alguma ansiedade.

Referência 2 Coverage 0,41%

temos algumas dificuldade também em eliminar o nosso lado psíquico

Referência 3 Coverage 0,65%

poderá ser de alguma forma uma fonte de stresse, mas é algo perfeitamente contornável e de fácil gestão

Referência 4 Coverage 0,36%

mas dar notícias menos boas é sempre a parte mais difícil

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de entrevistas/ Perceção do
impacto de uma má decisão na vida
do candidato**

Referência 2 Coverage 2,93%

Referência 1 Coverage 1,61%

quando lidamos com pessoas, que são variáveis que não são constantes, podemos tentar controlar ou deduzir qual vai ser a forma usual dessas pessoas se comportarem mas não podemos adivinhar qual vai ser o comportamento das pessoas numa determinada situação.

Referência 2 Coverage 1,33%

isso acaba por gerar alguma ansiedade porque por mais que façamos um bom trabalho, por mais que tentamos reduzir todas as variáveis, há sempre uma variável que nós não conseguimos controlar que é o fator humano.

Total de referências	7
Coverage	6,84%
Usuários totais	1

Internas/ E6

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de entrevistas/Expectativa
irrealista face ao candidato**

Referência 3 Coverage 5,63%

Referência 1 Coverage 3,41%

um currículo não é uma fotografia exata do que é o candidato a nível profissional, muitas vezes temos agradáveis surpresas mas na maior parte temos desagradáveis surpresas porque os candidatos parecem algo e depois vamos a ver em contexto de entrevista ou a nível de comportamento e falta algo.

Referência 2 Coverage 0,87%

Muitas vezes fraudam o currículo, o que lá está não é efetivamente verdade.

Referência 3 Coverage 1,36%

É preciso saber avaliar muito bem se o candidato em si é colaborante com o currículo, o que por vezes é desgastante.

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de entrevistas/ Incumprimentos_
Imprevistos do candidato**

Referência 1 Coverage 2,41%

Referência 1 Coverage 2,41%

Eu diria que toda a fase de entrevista até à decisão final seria sempre stressante porque pode ocorrer algum evento na vida do candidato, seja pessoal ou profissional, que altera a disponibilidade do mesmo.

Total de referências	4
Coverage	8,04%
Usuários totais	1

Internas/ E8

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Fatores de stresse/
Fase de entrevistas/ Perceção do**

Referência 1 Coverage 1,82%

Anexo N
Relatório dos fatores de stresse relacionados com o cliente

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E2

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Má definição do perfil do candidato pretendido	Referência 2	Coverage 1,83%
--	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 1,13%
--------------	----------------

Se houvesse uma falha do perfil, aí sim, já tinha que batalhar muito e podia chegar mesmo ao stresse

Referência 2	Coverage 0,70%
--------------	----------------

quando nós não temos o perfil exato do candidato é complicado.

Total de referências	2
Coverage	1,83%
Usuários totais	1

Internas/E3

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Necessidade de satisfazer o cliente	Referência 1	Coverage 0,43%
---	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 0,43%
--------------	----------------

se eu não encontrar ninguém que venha a satisfazer o meu cliente, naturalmente que aí pode resultar o stresse

Total de referências	1
----------------------	---

Coverage	0,43%
Usuários totais	1

Internas/E4

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Má definição do perfil do candidato pretendido **Referência 1** **Coverage 0,46%**

Referência 1 Coverage 0,46%

o perfil que é definido hoje em dia pelos clientes também é algo complexo

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Necessidade de satisfazer o cliente **Referência 3** **Coverage 2,35%**

Referência 1 Coverage 1,22%

Para além do facto de que na nossa atividade, nós estamos a seleccionar pessoas com vista a uma necessidade de um cliente nosso. E tentamos sempre ir ao encontro daquilo que o nosso cliente pede,

Referência 2 Coverage 0,38%

Muitas vezes o stresse vem associado à satisfação do cliente

Referência 3 Coverage 0,75%

Na fase final, obviamente que temos sempre aquele stresse aquela ansiedade de saber se o cliente gostou dos candidatos,

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Anulação_Desistência do pedido de recrutamento e seleção por parte do cliente **Referência 1** **Coverage 2,80%**

Referência 1 Coverage 2,80%

Às vezes investimos tanto num projeto, temos a certeza que se vai concretizar e por algum motivo não se concretiza. Ou porque o cliente desiste e diz que já colocou alguém internamente ou porque já não pretende contratar ninguém e nós já investimos tanto o nosso tempo a elaborar propostas à procura de profissionais e chegamos ao fim e afinal o cliente não quer ninguém. Isso gera-nos alguma frustração e por consequência gera-nos algum stresse.

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Tomada de decisão por parte do cliente dentro do *timing* adequado **Referência 1** **Coverage 0,31%**

Referência 1 Coverage 0,31%
se o cliente vai tomar a decisão dentro do timing

Total de referências	6
Coverage	5,92%
Usuários totais	1

Internas/E6

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Necessidade de satisfazer o cliente **Referência 1** **Coverage 2,85%**

Referência 1 Coverage 2,85%

A fase final do processo de recrutamento muitas vezes estamos em parceria com o cliente. Portanto, depende um bocadinho mais do cliente. É obvio que é sempre desgastante no sentido “será que finalmente vamos conseguir colmatar esta necessidade?”.

Total de referências	1
Coverage	2,85%
Usuários totais	1

Internas/E7

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Necessidade de satisfazer o cliente Referência 1 Coverage 0,63%

Referência 1 Coverage 0,63%
espero que ele goste o suficiente destes candidatos

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Tomada de decisão por parte do cliente dentro do *timing* adequado Referência 1 Coverage 0,74%

Referência 1 Coverage 0,74%
o maior stresse está no tempo de decisão da parte do cliente

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Relacionados com o cliente/ Expectativa do cliente face ao candidato Referência 1 Coverage 1,98%

Referência 1 Coverage 1,98%
O stresse está, neste momento ao nível da consultoria, em o cliente depois de entrevistar os candidatos, esses candidatos irem de encontro às perspetivas deles.

Total de referências	3
Coverage	3,35%
Usuários totais	1

Anexo O
Relatório dos fatores de stresse transversais a todo o processo de seleção de pessoas

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E1

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Gestão do tempo	Referência 1	Coverage 1,41%
--	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 1,41%
--------------	----------------

queremos fazer um processo de recrutamento e seleção rápido e isso às vezes pode ser prejudicial, e isso é um fator stressante.

Total de referências	1
Coverage	1.41%
Usuários totais	1

Internas/E2

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Gestão do tempo	Referência 1	Coverage 1,67%
--	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 1,67%
--------------	----------------

Então aí era muito stressante porque tinha de encontrar candidatos que estariam disponíveis para fazer aquele tipo de ações num tempo muito limitado

Total de referências	1
Coverage	1.67%
Usuários totais	1

Internas/E4

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais	Referência 2	Coverage 1,42%
--	--------------	----------------

a todo o processo/Cumprimento dos objetivos da organização

Referência 1 Coverage 1,01%

se vai selecionar nesta primeira fase alguém, porque nós trabalhamos com pessoas e é com a seleção das pessoas que nós conseguimos no fundo a nossa rentabilidade

Referência 2 Coverage 0,41%

E há ansiedade associada a isso porque temos objetivos a cumprir.

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Dúvidas fase ao candidato **Referência 2 Coverage 1,69%**

Referência 1 Coverage 0,58%

Eu acho que o stresse chega depois quando temos algumas dúvidas sobre a pessoa que avaliamos

Referência 2 Coverage 1,10%

Normalmente, quando temos poucos candidatos e com pouca qualidade e aqueles poucos que temos nos geram alguma instabilidade aí realmente começamos a ter algum nível de stresse

Total de referências	4
Coverage	3,11%
Usuários totais	1

Internas/E5

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Gestão do tempo **Referência 2 Coverage 0,89%**

Referência 1 Coverage 0,39%

É o cliente que está com pressa,

Referência 2 Coverage 0,51%

É a pressão de um timing para dar resposta

Total de referências	2
Coverage	0,89%
Usuários totais	1

Internas/E6

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Gestão do tempo **Referência 1** **Coverage 3,82%**

Referência 1 Coverage 3,82%

eu acredito que algumas situações leva-nos a apresentar alguns candidatos que se tivéssemos um bocadinho mais de tempo e um bocadinho mais descontráidos se calhar nem os apresentariamos porque pensavamos “calma, existem outros candidatos no mercado, vamos pesquisar um pouco mais, vamos levar algum tempo a encontrar candidatos”.

Total de referências	1
Coverage	3,82%
Usuários totais	1

Internas/E7

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Cumprimento dos objetivos da organização **Referência 3** **Coverage 3,54%**

Referência 1 Coverage 1,76%

a atividade em que cria mais stresse é o objetivo de faturação que nós temos mensalmente e em que nós só faturamos com a admissão do candidato

Referência 2 Coverage 1,35%

O maior stresse que é criado e que eu acho que é transversal a toda a gente é “espero que o cliente vá fechar

Referência 3 Coverage 0,43%

nós vivemos com o fecho do cliente.

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Gestão do tempo Referência 1 Coverage 1,10%

Referência 1 Coverage 1,10%

O maior stresse acontece na conjugação de todas essas etapas, ou seja, na gestão do tempo

Total de referências	4
Coverage	4,64%
Usuários totais	1

Internas/E8

Codificação do Nó

Tree Nodes/Fatores de stresse/Transversais a todo o processo/Gestão do tempo Referência 1 Coverage 0,96%

Referência 1 Coverage 0,96%

a maior pressão é sempre o tempo porque temos de fazer tudo bastante rápido.

Total de referências	1
Coverage	0,96%
Usuários totais	1

Anexo P
**Relatório do tipo de influência do stresse na qualidade da decisão durante o processo
de seleção de pessoas**

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E1

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ Influência negativa	Referência	3	Coverage	1,22%
--	------------	---	----------	-------

Referência 1	Coverage 0,59%
--------------	----------------

pode levar-nos muitas vezes a tomar decisões erradas.

Referência 2	Coverage 0,43%
--------------	----------------

fazer juízos de valor da pessoa errados

Referência 3	Coverage 0,20%
--------------	----------------

avaliações erradas

Total de referências	3
-----------------------------	----------

Coverage	1,22%
-----------------	--------------

Usuários totais	1
------------------------	----------

Internas/E2

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ Influência negativa	Referência	3	Coverage	1,95%
--	------------	---	----------	-------

Referência 1	Coverage 0,49%
--------------	----------------

posso validar um candidato que não é válido

Referência 2	Coverage 0,90%
--------------	----------------

Posso não tomar atenção ao que o candidato diz e pode ser um potencial candidato

Referência 3 Coverage 0,56%

no momento da entrevista eu posso não estar a 100%

Total de referências	3
Coverage	1,95%
Usuários totais	1

Internas/E3

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ **Referência 1** **Coverage 0,21%**
Influência negativa

Referência 1 Coverage 0,21%

pode cortar algum grau de isenção na tomada de decisão

Total de referências	1
Coverage	0,21%
Usuários totais	1

Internas/E5

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ **Referência 1** **Coverage 0,57%**
Influência negativa

Referência 1 Coverage 0,57%

podemos eventualmente agir mais impulsivamente.

Total de referências	1
Coverage	0,57%
Usuários totais	1

Internas/E6

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ **Referência 1** **Coverage 0,66%**
Influência negativa

Referência 1 Coverage 0,66%

a nossa capacidade de julgar está um bocadinho almofadada

Total de referências	1
Coverage	0,66%
Usuários totais	1

Internas/E7

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ **Referência 1** **Coverage 0,37%**
Influência negativa

Referência 1 Coverage 0,37%

erros de avaliação das pessoas

Total de referências	1
Coverage	0,37%
Usuários totais	1

Internas/E8

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ **Referência 1** **Coverage 1,13%**
Influência negativa

Referência 1 Coverage 1,13%

Quanto mais stressandos nós estivermos mais dificuldade temos em decidir de forma imparcial

Total de referências	1
Coverage	1,13%
Usuários totais	1

Internas/E4

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ **Referência 4** **Coverage 3.25%**
Influência positiva

Referência 1 Coverage 0,62%

porque impulsiona-me a trabalhar de uma forma mais focalizada, mais rápida e com bons resultados.

Referência 2 Coverage 0,71%

Agora eu sou uma pessoa, a título pessoal, que precisa de um bocadinho de stresse para conseguir trabalhar bem.

Referência 3 Coverage 0,34%

O stresse no meu caso influencia de forma positiva.

Referência 4 Coverage 1,57%

E portanto, neste momento, o stresse no meu caso é positivo aquando a tomada de decisão, portanto ajuda-me a fazer uma avaliação objetiva daquilo que quero, daquilo que preciso, e dos candidatos também. Portanto, no meu caso acaba por ser positivo.

Total de referências	1
Coverage	3,25%
Usuários totais	1

Anexo Q
Relatório das consequências de stresse vivenciadas pelos participantes

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E1

Codificação do Nó

Tree Nodes/Consequências do stresse/ Físicas	Referência 1	Coverage 0,31%
---	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 0,31%
--------------	----------------

Dores de cabeça regularmente

Codificação do Nó

Tree Nodes/Consequências do stresse/ Psicológicas	Referência 3	Coverage 1,30%
--	--------------	----------------

Referência 1	Coverage 0,44%
--------------	----------------

níveis de ansiedade muito muito elevados

Referência 2	Coverage 0,49%
--------------	----------------

níveis de ansiedade/nervosismo algo elevados

Referência 3	Coverage 0,37%
--------------	----------------

Às vezes não há tanta paciência.

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ Comportamentais_Performance	Referência 2	Coverage 0,89%
--	--------------	----------------

Referência 1 Coverage 0,60%

alimentação que é toda mal feita, muito mal controlada

Referência 2 Coverage 0,29%

afeta-me a gestão do tempo

Total de referências	6
Coverage	2.50%
Usuários totais	1

Internas/E2

Codificação do Nó

Tree Nodes/Consequências do stresse/ Físicas **Referência 2** **Coverage 1,02%**

Referência 1 Coverage 0,61%

Tenho náuseas, dores de cabeça, vou cansada para casa,

Referência 2 Coverage 0,41%

Normalmente dá-me dores de cabeça.

Codificação do Nó

Tree Nodes/Consequências do stresse/ Psicológicas **Referência 1** **Coverage 0,20%**

Referência 1 Coverage 0,20%

Fico muito emotiva

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ Comportamentais_Performance **Referência 2** **Coverage 1,03%**

Referência 1 Coverage 0,63%

o que eu posso escolher pode não ser um candidato válido

Referência 2 Coverage 0,39%

não consigo ouvir as outras pessoas

Total de referências	5
Coverage	2,25%
Usuários totais	1

Internas/E4

Codificação do Nó

Tree Nodes/Consequências do stresse/ Físicas **Referência 2** **Coverage 0,48%**

Referência 1 Coverage 0,06%

Desgaste.

Referência 2 Coverage 0,41%

obviamente chego ao fim do dia mais cansada ou com menos energias.

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ Comportamentais_Performance **Referência 3** **Coverage 2,68%**

Referência 1 Coverage 0,56%

Se eu tiver vários dias assim, obviamente que o meu rendimento não vai ser dos melhores.

Referência 2 Coverage 0,91%

Se eu me sentir mais cansada ou tiver uma semana mais exigente, obviamente que eu vou chegar ao fim e não vou estar tão focalizada nas tarefas.

Referência 3 Coverage 1,22%

pode levar a que a minha análise seja um bocadinho mais profunda e mais demorada do que era expectável porque como estou mais cansada acabo por não estar tão focalizada naquilo que estou a fazer

Total de referências	5
Coverage	3,16%
Usuários totais	1

Internas/E6

Codificação do Nó

Tree Nodes/Consequências do stresse/ Físicas **Referência 3** **Coverage 1,73%**

Referência 1 Coverage 1,39%

Para além das olheiras que temos todos, acho eu, no ambiente de consultoria e eu devo ser um exemplo muito vincado disso

Referência 2 Coverage 0,16%

não dormir bem

Referência 3 Coverage 0,17%

Dormimos menos,

Codificação do Nó

Tree Nodes/Consequências do stresse/ Psicológicas **Referência 1** **Coverage 1,37%**

Referência 1 Coverage 1,37%

o nível de tolerância baixa drasticamente, não temos tanta paciência para filhos, namorados e pais como deveríamos ter

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/
Comportamenais_Performance

Referência 1

Coverage 2,05%

Referência 1

Coverage 2,05%

E ao nível da qualidade do trabalho, eu acho que quando temos muito stresse perde-se a qualidade do trabalho, a qualidade dos relatórios enviados para o cliente pode diminuir.

Total de referências	5
Coverage	5,15%
Usuários totais	1

Internas/E7

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/
Comportamenais_Performance

Referência 2

Coverage 2,19%

Referência 1

Coverage 0,54%

não estarmos tão concentrados naquela pessoa

Referência 2

Coverage 1,64%

não detetamos que essa pessoa até realmente tem as competências que queremos e não avançamos com essa pessoa para o processo seguinte

Total de referências	2
Coverage	2,19%
Usuários totais	1

Internas/E8

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/
Físicas

Referência 2

Coverage 0,39%

Referência 1

Coverage 0,21%

dor de estômago,

Referência 2 Coverage 0,17%

ficava tensa,

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ Psicológicas Referência 1 Coverage 0,24%

Referência 1 Coverage 0,24%

ficava mais nervosa

Codificação do Nó

Tree Nodes/Tipo de influência do stresse/ Comportamentais_Performance Referência 2 Coverage 0,50%

Referência 1 Coverage 0,34%

apertava muito mais as mãos

Referência 2 Coverage 0,16%

mais inquieta

Total de referências 5

Coverage 1,13%

Usuários totais 1

Anexo R
Relatório das estratégias de *coping* utilizadas pelos participantes

Relatório da codificação por nó

Projeto: Stresse Ocupacional e Tomada de decisão

Codificado por:

Nome	Iniciais
Marta	MS
Usuários totais	1

Internas/E1

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Estratégias de coping/
Focadas nas emoções** **Referência 5** **Coverage 3,41%**

Referência 1 Coverage 0,27%

fazer coisas diferentes.

Referência 2 Coverage 1,08%

Algo que me ocupe a cabeça e me tire do que eu tenho elaborado para o dia a nível de recrutamento

Referência 3 Coverage 0,14%

leio o jornal

Referência 4 Coverage 1,62%

fugir um pouco daquilo em que estou envolvido, para poder respirar, para a cabeça acalmar um pouco e depois quando voltar poder avançar novamente.

Referência 5 Coverage 0,30%

tento pensar noutras coisas

Total de referências	5
Coverage	3,41%

Usuários totais

1

Internas/E2

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Estratégias de coping/
Focadas nas emoções**

Referência 4

Coverage 3,75%

Referência 1

Coverage 0,24%

Costumo comer muito.

Referência 2

Coverage 0,41%

Uma forma de eu escapar é na comida.

Referência 3

Coverage 1,42%

Ter calma, transmitir tranquilidade, andar tranquila, não andar muito stressada nem muito cansada, tentar dormir, descansar.

Referência 4

Coverage 1,68%

tento transmitir assim muita confiança e tranquilidade, para não mostrar que posso estar um bocadinho mais susceptível a alguma coisa de negativo.

Total de referências

4

Coverage

3,75%

Usuários totais

1

Internas/E3

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Estratégias de coping/
Focadas nas emoções**

Referência 1

Coverage 0,21%

Referência 1

Coverage 0,21%

tento que esse stresse não conviva comigo, afasto-me.

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Estratégias de coping/
Focadas no problema** **Referência 5** **Coverage 0,74%**

Referência 1 Coverage 0,08%

eu procuro resolver

Referência 2 Coverage 0,25%

antecipando um acontecimento, ou tentando preparar-me para ele.

Referência 3 Coverage 0,13%

eu tenho de resolvê-lo rapidamente

Referência 4 Coverage 0,14%

Foco-me no problema até resolvê-lo.

Referência 5 Coverage 0,14%

Ando em cima dele até o exterminar.

Total de referências	6
Coverage	0,95%
Usuários totais	1

Internas/E4

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Estratégias de coping/
Focadas nas emoções** **Referência 4** **Coverage 3,99%**

Referência 1 Coverage 0,55%

Acabo por refletir bem as minhas atitudes para tentar gerir muito bem as minhas emoções.

Referência 2 Coverage 1,05%

Muitas vezes passa por, como alguém meu amigo me disse, parar um bocadinho, respirar fundo, contar até 10 e andar para a frente. São umas das estratégias que eu usei.

Referência 3 Coverage 1,69%

Aprendi a conhecer-me um bocadinho, por auto-observação, que ainda hoje faço, reflexão, auto-observação, e tento cada vez mais ser ponderada, portanto refletir sobre as situações, respirar fundo, não me precipitar e tentar gerir as minhas emoções e a minha comunicação.

Referência 4 Coverage 0,70%

E vai muito nesta gestão das emoções e pensarmos um bocadinho “não, isto correu mal mas aquilo vai correr bem”.

Total de referências	4
Coverage	3,99%
Usuários totais	1

Internas/E5

Codificação do Nó

**Tree Nodes/Estratégias de coping/
Focadas no problema** **Referência 2** **Coverage 1,05%**

Referência 1 Coverage 0,53%

Tento é não deixar que a pressão me disperse

Referência 2 Coverage 0,52%

Tento fazer uma gestão do trabalho adequada

Total de referências	2
Coverage	1,05%
Usuários totais	1

Internas/E6

Codificação do Nó

Tree Nodes/Estratégias de coping/ Focadas nas emoções **Referência 4** **Coverage 5,28%**

Referência 1 Coverage 2,00%

Respiro fundo e conto até 10. Antes de abrir a minha caixa de e-mail, respiro fundo e conto até 10 e penso” isto vai acontecer, vou conseguir triar todas as candidaturas”.

Referência 2 Coverage 1,81%

As pausas sem dúvida que são muito, muito necessárias, pausas no sentido de apanhar um bocadinho de ar, sair um bocadinho do ambiente, pensar noutra coisa.

Referência 3 Coverage 0,58%

para fugirmos um bocadinho daquele momento lê-mos

Referência 4 Coverage 0,89%

Um bom descanso, o respirar fundo, tentar não levar os problemas para casa.

Total de referências	4
Coverage	5,28%
Usuários totais	1

Internas/E7

Codificação do Nó

Tree Nodes/Estratégias de coping/ Focadas no problema **Referência 2** **Coverage 0,72%**

Referência 1 Coverage 0,15%

Organização.

Referência 2 Coverage 0,57%

uma grande organização pessoal e profissional.

Total de referências	2
-----------------------------	----------

Coverage	0,72%
Usuários totais	1

Internas/E8

Codificação do Nó

Tree Nodes/Estratégias de coping/ Focadas nas emoções **Referência 5** **Coverage 3,92%**

Referência 1 Coverage 0,82%

telefone a um amigo para falar qualquer diferente sem ser trabalho

Referência 2 Coverage 1,01%

tento desligar e vou até ao bar parar um bocadinho, relaxar e abstrair-me daquilo

Referência 3 Coverage 0,80%

paro e vou conversar sobre coisas diferentes e tento abstrair-me

Referência 4 Coverage 0,86%

o meu núcleo social acaba por ser a minha grande estratégia de coping

Referência 5 Coverage 0,42%

Cozinhar também é outra estratégia

Codificação do Nó

Tree Nodes/Estratégias de coping/ Focadas no suporte social **Referência 1** **Coverage 1,18%**

Referência 1

Coverage 1,18%

posso partilhar eventualmente um processo de recrutamento e seleção com o qual estou preocupada

Total de referências	6
Coverage	5,10%
Usuários totais	1

Anexo S
Declaração de Originalidade

Declaração de Originalidade

Eu, Tatiana Gonçalves Moreira da Almeida Sobral,
portador do BI/CC: 13656232

declaro, para os devidos efeitos, que o meu trabalho, intitulado

"A influência do Stress Ocupacional na Tomada de Decisão
de frente o processo de seleção de recursos"
executado na Unidade Curricular Dimensões, orientado

pelo/a Professor/a Filomena Mendes, é um trabalho original e inédito, fruto
das minhas pesquisas e investigações.

Declaro, ainda, que citei e referenciei todos os autores e documentos por mim utilizados
na produção do trabalho. As frases ou parágrafos retiradas de trabalhos ou obras de
outros autores (adaptadas ou não) e citadas neste trabalho estão assinaladas entre aspas e
devidamente referenciadas, de acordo com as normas requeridas. Declaro, também, que
estou ciente de que o plágio – a utilização de partes de um trabalho alheio não
devidamente referenciadas – pode resultar na anulação deste trabalho.

Tatiana Gonçalves Sobral

(Assinatura)



UNIVERSIDADE DO PORTO